



**eoí** | escuela  
de negocios



---

**MASTER EUROPEO**  
**Dirección Estratégica del Factor Humano**

---

**TRABAJO APLICATIVO FINAL**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE**  
**AEROCONDOR**

**Integrantes:**

- **ANTONIO CASTRO CERPA**
- **ANA MARIA PALOMINO ESPINOZA**
- **AURA QUIÑONES LI**
- **JAVIER LANDA JURADO**
- **VICTOR DE LOS SANTOS LEON**

**Lima – Perú**

**2007**

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AEROCONDOR

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Definición de Evaluación .....	5
1.2 Definición de Evaluación de Desempeño .....	6
1.3 Definición de la Gestión de Desempeño .....	9
1.4 Antecedentes Históricos de la Evaluación de Desempeño .....	10
1.5 Diferentes teorías de la Evaluación de Desempeño .....	15
1.6 Métodos de Evaluación de Desempeño .....	16
1.7 Propósitos de la Evaluación de Desempeño .....	21
<b>CAPITULO II</b>	
<b>EMPRESA DE TRANSPORTE AEROCONDOR S.A.C.</b>	
2.1 Información de la empresa Aerocondor .....	23
2.2 Reseña Histórica .....	24
2.3 Análisis del Entorno .....	25
2.4 Planeamiento Estratégico .....	27
2.4.1 Visión .....	27
2.4.2 Misión .....	27
2.4.3 Objetivos Estratégicos .....	27
2.5 Estructura Organizacional .....	29
2.6 Cultura Organizacional .....	30
2.7 Organigrama .....	34
2.8 Análisis FODA de la empresa Aerocondor .....	35

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE AEROCONDOR**

3.1 Propuesta de herramienta de Gestión de Evaluación de Desempeño Aerocondor	36
3.2 Análisis FODA de Recursos Humanos .....	43
3.3 Diagnóstico para la propuesta .....	44
3.4 Descripción de la propuesta .....	45
3.5 Flujograma de Evaluación de Desempeño propuesto para la empresa Aerocondor	46
3.6 Análisis del Área de Atención al Cliente .....	47
3.7 Objetivos del Área de Atención al Cliente .....	51
3.8 Descripción de Puestos del Área de Atención al Cliente .....	51
3.9 Mapa de Procesos del Área de Atención al Cliente .....	64
3.10 Justificación de la Herramienta propuesta .....	66
3.10.1 Manual de Evaluación de Desempeño .....	68
3.10.2 Factores o Criterios de Evaluación .....	74
3.10.3 Formato de Evaluación Desempeño .....	96

<b>CONCLUSIONES</b> .....	107
---------------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	109
------------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	110
---------------------------	-----

#### **ANEXOS**

## RESUMEN EJECUTIVO

Aerocóndor, empresa privada de capitales nacionales, empieza a operar en el país en el año 1975, atendiendo a las necesidades de la población nacional. Esta empresa fue pionera en cubrir zonas de transporte aéreo que por razones comerciales o turísticas, necesitaban una empresa capaz de efectuar transporte seguro y a precios acordes a la realidad existente.

Aerocóndor, en este sentido, cumple con las expectativas generadas por sus clientes y por las normadas por los entes de regulación legal actuales.

Sin embargo a la fecha Aerocóndor y después del análisis FODA, hemos determinado que cuenta entre sus debilidades la falta de herramientas de Gestión de Recursos Humanos entre ellas el sistema de EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, aun cuando uno de sus objetivos estratégicos es el Desarrollo de Personal. En base a estos antecedentes, proponemos una herramienta que tendrá un gran impacto en el proceso de Gestión de Recursos Humanos como es el Sistema de Evaluación de Desempeño formal que permita conocer las necesidades reales de la empresa en lo que respecta la mejora continua de sus recursos humanos, entendiendo que la empresa Aerocondor es una empresa en pleno crecimiento dentro del mercado aerocomercial en el país y con la finalidad de optimizar sus procesos comprende que debe contar con personal calificado y competente, para ello no sólo es necesario contar con herramientas de captación y contratación dentro del proceso de recursos humanos, sino contar con herramientas que le permitan predecir el desempeño laboral de sus trabajadores.

Por otro lado, debemos comprender que en estos tiempos existe una gran importancia el manejar herramientas de gestión gerencial, considerando que la Evaluación de Desempeño es una de ellas, porque permitirá identificar las brechas que existen entre la situación deseada y la situación real, y sobre esta base construirá los mecanismos adecuados a fin de lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Así mismo, es importante reconocer que la evaluación de desempeño no funciona por sí sola, si no que este es un instrumento que permitirá determinar cuan eficiente y efectiva están siendo los empleados en la labor asignada, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, la misión y la visión trazada, lo que se busca inicialmente es determinar las brechas que existen en cada grupo ocupacional y sobre esta base desarrollar o complementar las áreas de mejora.

En la Evaluación de Desempeño propuesta hemos definido características y habilidades personales que se desprenden de la descripción de puestos como factores a evaluar, grados y ponderación con una métrica o medición aritmética que permita que esta herramienta se convierta en un instrumento que estimule a los empleados independiente de su nivel o posición dentro de la estructura organizativa a dar lo mejor de sí y sobre todo a apuntalar sus áreas de mejora, esto en beneficio propio (desarrollo personal y profesional) y de la organización, todo esto enmarcado en un proceso de mejora continua de la Empresa AEROCONDOR “Orgullosamente Peruanos”.

Nuestra propuesta de Evaluación de Desempeño, es un método mixto que comprende el método de escalas gráficas de factores discontinuos y el método de incidentes críticos, evaluando las habilidades básicas definidas para cada grupo ocupacional, que redundara en el crecimiento, la productividad y la calidad pilares fundamentales de Aerocóndor.

## INTRODUCCIÓN

El dinamismo del mundo Aerocomercial y el incremento de la competencia conlleva una permanente expectativa de los clientes, demandando de las empresas, cualquiera sea su tamaño un desenvolvimiento más eficiente y eficaz para que los servicios que ofrecen tengan la aceptación esperada dentro de las mayores exigencias de calidad.

Como alumnos del Master en Factor Humano del que somos participantes, alcanzamos una herramienta, que bien implementada, ayudaría a quienes dirigen una de las empresas nacionales líderes en este mercado en la misión a la que hacemos alusión. Más allá de los similares recursos capitales, técnicos o logísticos, que puedan tener dos empresas competidoras, lo que las diferencia es precisamente el del factor humano.

En tal sentido, se hace necesario que la Empresa Aerocondor, deba contar con una herramienta que le permita, potenciar a uno de sus recursos más importantes como los recursos humanos, aplicando una Metodología que le permita desarrollar la Evaluación de Desempeño como producto de la implementación del presente trabajo.

Nuestro trabajo comprende tres capítulos, el Capítulo I donde presentamos el Marco Teórico, que nos permite introducirnos en la teoría ya existente respecto de la Evaluación de Desempeño; en el Capítulo II, presentamos a la Empresa Aerocondor mediante una breve reseña histórica y sus planes estratégicos de los próximos 3 años. El Capítulo III consiste en la aplicación de una *técnica cuali-cuantitativa*; la cual consiste en la selección de aquellas características personales relacionadas con el rendimiento en el trabajo, que varían de acuerdo a cada Grupo Ocupacional definido, dichas características son los denominados **FACTORES**, evidentemente este resultado es producto del análisis situacional de la empresa y los métodos existentes de evaluación de desempeño, que nos permitió seleccionar un método mixto.

Es menester de este proyecto de Evaluación de Desempeño, el mismo que está basado en un método mixto que comprende el Método de Escala Grafica de Factores Discontinuos y el Método de Incidentes Críticos, dar luces para conocer el Potencial Humano con el que cuenta la Empresa, así como el Cuadro de Necesidades de Desarrollo de Personal, como resultado del proceso de Evaluación y Calificación, obteniéndose un Cuadro de Necesidades de Capacitación, Entrenamiento, Especialización y Perfeccionamiento.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Definición de Evaluación**

La Evaluación es conocida como una acción y efecto de evaluar <sup>1</sup>

La evaluación es una determinación o cálculo del valor de algo. Valoración de los conocimientos, de la actitud o del rendimiento de alguien.<sup>2</sup>

En el año 1992 la UNICEF lo define como un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

Es un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización de los programas y proyectos sociales. Su finalidad es generar información, conocimientos y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, resultado e impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias.

La evaluación no debe ser considerada como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los distintos actores involucrados aprender y adquirir experiencia de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa o proyecto y garanticen mejores resultados e impactos.

---

<sup>1</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2007

<sup>2</sup> Diccionario Clave, 2007



## 1.2 Definición de Evaluación de Desempeño

Encontramos algunas definiciones importantes de la evaluación de desempeño como las siguientes: es un proceso que mide el desempeño del empleado. Esto es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.<sup>3</sup>

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.<sup>4</sup>

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.<sup>5</sup>

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente, y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un medio mediante el cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en

---

<sup>3</sup> Milkovich y Boudreau, 1994

<sup>4</sup> Certo, 1994

<sup>5</sup> Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1995

consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto. Según Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos, dice que el Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.<sup>6</sup>

Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.<sup>7</sup>

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos o del potencial de desarrollo futuro.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición

<sup>7</sup> Martha Alles, Desempeño por Competencias Evaluación de 360°, Pág. 27. Buenos Aires Julio 2004

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, . Pág. 357, 5ta Edición. Colombia 1999

La definición de Evaluación de Desempeño, consiste en evaluar el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Los nombres que se le ha atribuido a las evaluaciones de desempeño son evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes del progreso, evaluación de eficiencia funcional.

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño, y generalmente se elabora a partir de -programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de- informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el **valor**, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: *evaluación del desempeño* o *evaluación del mérito* y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa al cargo que ocupa

actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

### **1.3 Definición de la Gestión de Desempeño**

Consisten en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización. Cada función de Recursos Humanos (RH) contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de RH, el reclutamiento y la selección de personal, capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera y programas de compensación. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.<sup>9</sup>

Los Gerentes chinos definen el desempeño el evaluar las características personales, como lealtad y la obediencia, más que como una medida de los resultados, las evaluaciones chinas dan mucha importancia a las características “morales”. Mientras que la evaluación occidental trata de apoyar el logro de objetivos organizacionales y éstos se consiguen concentrándose en resultado y comportamientos individuales que se relacionan con el logro de estos objetivos.

### **1.4 Antecedentes Históricos de la Evaluación de Desempeño**

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág. 357, 5ta Edición, Colombia 1999

#### **1.4.1 Elementos Históricos:**

- Aproximadamente en 1800 Robert Owens de Escocia diseñó el primer sistema individual de evaluación.
- En el sector público del Siglo XIX, aparecieron otros sistemas de evaluación para administradores en Estados Unidos.
- En el sector privado, los orígenes se atribuyen a Frederick Taylor y a su “Programa de Medición del Trabajo”
- El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación: De los primeros sistemas formales que empleaban formas abiertas de evaluación o listas de verificación, se pasó a la elaboración de escalas gráficas de calificación. En este sentido, la psicometría favoreció la mejora de la objetividad y la precisión. Para la elaboración de estas escalas se empleaba una lista de atributos personales: además, era necesario que el evaluador indicara con un punto en la escala gráfica la cantidad que la persona evaluada tenía de ese atributo.
- En los años treinta y cuarenta se dio más importancia a la clasificación de las características de personalidad y de la conducta de los empleados.
- En los años cincuenta la mayor atención puesta en las características más relacionadas con el trabajo acompañó a la introducción de la administración por objetivos.
- En los sesenta el proceso de evaluación de desempeño se utilizó cada vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo.
- En la década de 1970, muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación y algunos cambios en el campo legal dieron por resultado discusiones acerca de los pagos por mérito y de las decisiones sobre promoción. Estas discusiones revivieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación y la necesidad de hacerlo más válido y confiable. Esto intensificó el esfuerzo por apartarse de la evaluación basada en las características personales y por adoptar elementos de medición del trabajo y técnicas para distinguir la naturaleza multidimensional del desempeño.

- Con los años, la búsqueda continua de métodos de evaluación más precisos y prácticos ha conducido a la elaboración de una gran variedad de técnicas.

Desafortunadamente la evolución de métodos opcionales de evaluación de desempeño no se ha estudiado de manera sistemática ni se ha elaborado una teoría sobre el tema:

“Cuando aparece alguna nueva técnica de evaluación primero se alaba luego se emplea y se rechaza y posteriormente es reemplazada por una técnica nueva también muy elogiada. En consecuencia la literatura es un catálogo de formas para la evaluación del desempeño cada una con sus supuestas ventajas, partidarios y críticos”.<sup>10</sup>

#### **1.4.2. Antecedentes Históricos**

Se puede afirmar que desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacía obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño se hizo extensivo a todas las entidades públicas y empresas privadas. Los defensores de este programa consideran que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

---

<sup>10</sup> *T de Cottis y A Petit 1978*

El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial.

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como “colaboración”, “habilidad para relacionarse con los demás”, etc. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico - vigente hasta hoy - consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento. Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiendo el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor les corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la *máquina* a considerar más al *hombre*. Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?

En respuesta a esas inquietudes se generaron una infinidad de técnicas administrativas para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

Un estudio reciente de Longenecker y Gioia indica que el 90% de las organizaciones norteamericanas emplea algún tipo de evaluación del desempeño, lo cual es altamente interesante. Sin embargo, en opinión de los autores, menos del 20% de esas empresas la realizan de manera efectiva lo cual resulta extraordinariamente ilustrativo de la complejidad del tema.

Ellos argumentan que existe todo un marco teórico y una gran evidencia empírica que demuestra que no hay ninguna razón para creer que los sistemas de evaluación son

incapaces de lograr mejoras en la productividad, la motivación, la comunicación, además de facilitar el desarrollo de la carrera y de resolver los problemas en el trabajo. Sin embargo, la mayoría de los sistemas no lo logra, ocasionando descontento, ansiedad y frustración en el personal y desagrado en los supervisores, quienes lo consideran un “quita tiempo” burocrático e innecesario.

Dichos autores atribuyen las causas de este fracaso a la falta de planeamiento del desempeño, a la retroinformación y al seguimiento insuficientes, y a la frecuente utilización de un limitado enfoque cuantitativo. En efecto, encontraron que los estándares y calificaciones variaban considerablemente según el supervisor, porque sus valores y sesgos personales reemplazaban a las normas organizacionales.

Gary Berger, vicepresidente de International Survey Research, de Chicago, encontró en los miembros de una amplia muestra de personas que la retroinformación figuraba en el cuarto lugar del 'ranking' de factores de satisfacción laboral y que menos del 40% de los encuestados se hallaba satisfecho con el tipo de retroinformación recibida. Este resultado adquiere mayor relevancia si se considera el tamaño de su muestra: 6,193 gerentes y 25,465 empleados.

En años recientes, el movimiento universal de la calidad total, bajo la inspiración y guía del doctor W. Edwards Deming, ha recusado la práctica de la evaluación del desempeño. El propio Deming la considera como una de las enfermedades mortales de la gerencia contemporánea cuyos efectos en el personal son descritos de la siguiente manera: "Evaluación del desempeño, calificación de méritos o revisión anua/... Fomenta el desempeño a corto plazo, aniquila /a planificación a largo plazo, genera temor, destituye el trabajo en equipo fomenta la rivalidad y la politiquería. Deja a la gente amargada, aplastada, lesionada, golpeada, desconsolada, abatida, acongojada, sintiéndose inferior, algunas veces incluso deprimidos, incapaces de trabajar durante semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores. Es injusta, porque se les atribuye a las personas de un grupo diferencias que pueden ser causadas en su totalidad por el sistema dentro el cual laboran".

Interpretando a Deming, Mary Walton sostiene que los sistemas de evaluación del desempeño nunca logran objetividad y coherencia porque fracasaban en controlar los sesgos naturales de los evaluadores y porque se centran solamente en metas medibles, de corto plazo y por ende “miopes”. Nótese que la crítica está dirigida a la manera como se emplea la evaluación, es decir, al método empleado.



Por su parte, Longenecker y Gioia piensan que el proceso debe concentrarse en la retroinformación e incluir el planeamiento del desempeño y su seguimiento, debiendo involucrar a la alta dirección y convencer a los supervisores acerca de su utilidad. Además sugieren verificar la precisión, honestidad, equidad y regularidad del sistema, evitándose su manipulación política. Recomiendan considerar la evaluación del desempeño como el “tiempo muerto” para descanso utilizado en los deportes como el básquet y el vóley.

Si observamos con atención parecería que el tema de la evaluación de desempeño siempre provoca polémica, controversia y confusión. Podemos encontrar desconcierto en los directivos y gerentes de muchas organizaciones, quienes ignoran como lidiar con la ineffectividad de la mayoría de los sistemas vigentes. Y no es para menos si los propios especialistas discrepan.

Estamos en el umbral de una época de cambios realmente acelerados. La década del 90 podría ser vista más adelante como un pequeño ejercicio de lo que el próximo milenio nos depara. Básicamente, la característica más saltante del futuro entorno organizacional es la imposibilidad de predecirlo.

Como Toffler, Schein y Senge lo señalan, de lo que podemos estar absolutamente seguros es que las organizaciones del mañana serán muy distintas a las actuales. Para ello se necesitará organizaciones eminentemente adaptativas, conformadas por personas en perpetuo estado de aprendizaje: Una realidad totalmente diferente a nuestra actual visión del mundo.

Entonces, cada vez se vuelve más necesario disponer de un sistema adecuado de evaluación del desempeño. Nos urge tener herramientas para medir el trabajo de las personas, brindarles retroinformación acerca de su comportamiento y de los resultados obtenidos, y facilitarles de esta manera el aprendizaje continuo. Al mejorar su desempeño lograrán resultados superiores en su propio provecho y en el de su organización.

## **1.5 Diferentes teorías de la Evaluación de Desempeño**

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del **individuo** en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de **dirección** imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El **análisis** de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la **persona** en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la **óptica** de la evaluación la cual pudiera decirse tiene **carácter** histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la **comunidad**.

Según Peter Drucker: “La más importante, y en realidad la verdaderamente única, contribución de la ciencia de la gestión en el siglo XX fue el incremento, en 50 veces, de la productividad del trabajador manual en la producción.

La más importante contribución que la gestión necesita hacer en el siglo XXI, es de manera similar, incrementar la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento. El activo más valioso de una compañía del siglo XX era su equipo de producción. El activo más valioso de una institución del siglo XXI (sea o no de negocios) serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad.

## **1.6 Métodos de Evaluación de Desempeño**

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño que en el transcurrir de los años han ido optimizándose en beneficio de la evaluación del desempeño del trabajador, actualmente se agrupan entre métodos tradicionales y no tradicionales, los que presentaremos a continuación:

#### 1.6.1 Métodos Tradicionales

a) Métodos de Escala Gráficas: Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de evaluación de desempeño que son brevemente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Tipo de escala por forma de puntar.-

- Continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea.
- Semicontinuas, igual que lo anterior pero se incluye puntos intermedios para orientar dentro de la escala.
- Discontinuas, la posición de las marcas están previamente fijadas, el evaluador tiene que escoger una de las marcas. Muchas veces esas escalas están representadas por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Otra variación es asignar puntos a cada cuadro con el fin de cuantificar resultados y facilitar comparaciones entre los empleados. A veces estos puntos son ponderados.

Tipo de escala por contenido de lo medido.-

- Rasgos personales, sean referidos a cualidades personales (honestidad, flexibilidad, etc.) o referidas al desempeño del trabajo (calidad, planificación, etc.).
- Funciones del puesto de trabajo, responsabilidades de las funciones del puesto de trabajo (definir la política de puestos de trabajo, entregar a la fuerza de ventas, etc.).
- Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo. Es necesario tener un formulario para cada puesto de trabajo concreto. Cada dimensión se divide en 7 o 9

intervalos, y en cada uno de ellos se especifica las características observable que diferencian el desempeño y dicha dimensión.

- b. Métodos de Elección Forzada: De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivo o negativas, el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de HALO o de tendencias centrales (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionados con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes de la empresa y su capacidad de discriminación.
- c. Métodos de Frases Descriptivas: Es ligeramente diferente a la anterior porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del evaluado (signo + ó "S", de sí), y aquellas que demuestran lo opuesto de su desempeño (signo - o "N", de no).
- d. Métodos de Investigación de Campo: A través de entrevistas se verifica la evaluación del desempeño del evaluado, investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Suele contar con una evaluación inicial (ayudada por algunas preguntas) y un análisis complementario (ayudado por otras preguntas).
- e. Método de incidentes Críticos: Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de las personas en sus tareas. Hay tres fases, observación del comportamiento, registro de hechos significativos e investigación de la actitud y del comportamiento.

La aplicación de este método permite detectar en forma precisa las desviaciones relevantes en el desenvolvimiento laboral y consiguientemente, formular los planes o mecanismos concretos para superarlas.

Asimismo los incidentes críticos pueden poner de manifiesto tendencias desfavorables en los campos del planeamiento de trabajo, motivación de personal, seguridad industrial o disciplina laboral, abriendo el camino para la adopción de los correspondientes correctivos. Este método no es muy útil para otorgar incrementos de haberes o gratificaciones, debido a que sus resultados no se expresan en punto u otra unidad que haga posible tomar decisiones al respecto con el adecuado sustento cuantitativo.<sup>11</sup>

- f. Método de comparación por pares: Consiste en comparar dos empleados con respecto a un factor de evaluación, y se trata de identificar quien es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas puntuaciones y una calificación final. Sistema muy simple pero poco eficiente, para cuando no hay posibilidad de utilizar otros métodos.
- g. Método de Clasificación u Ordenamiento: Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en función de sus correspondientes merecimientos e insuficiencias, también es conocido como método ranking.

Los resultados de la calificación son presentados en forma de un listado en que se indica la posición relativa de cada trabajador. Cuando el número de personas por evaluar es elevado, suele recurrirse a ordenaciones que posteriormente son ensambladas. Por ejemplo, si se trata de jerarquizar 30 trabajadores, se escribiría sus nombres en otras tantas tarjetas y en una primera instancia se formarían dos grupos de

---

<sup>11</sup> Diseño y administración del sistema salarial, Tomo 2, Santiago Segura Rodríguez, pág. 190

ellas: uno comprendería los mejores trabajadores, y el otro los peores. Luego cada uno de ellos se subdividiría a su vez en otros dos: uno los mejores de los mejores y los peores de los mejores; y dos los mejores de los peores y los peores de los peores. Este método puede ser complemento a la evaluación de desempeño y realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales.<sup>12</sup>

- h. Método de Distribución Forzada: Variante del anterior donde se fuerza distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias, por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más bajo nivel. En algunas empresas estas categorías se definen con intervalos de porcentajes por ejemplo máximo nivel de 10-15% y el mínimo de 0-5%.

Ventajas, evita la tendencia de evaluar en el centro de la escala o siempre de un modo muy exigente o muy benevolente. Recuerda al empleador la necesidad de destacar a los empleados excelentes y tratarlos como tales a efectos de reconocimiento, desarrollo, etc.

Del mismo modo recuerda la necesidad de abordar los casos de bajo rendimiento (aunque sea en términos relativos) y proporcionar los medios adecuados de formación o supervisión para devolver este desempeño a un nivel aceptable.

Inconvenientes, no siempre los grupos de trabajo se distribuyen normalmente – si un grupo es muy bueno, se penaliza los menos buenos; si un grupo es muy malo, se premia a los menos malos-. Por otro lado son sistemas que están pensados para corregir y controlar al evaluador, desarrollan más la competitividad y menos la colaboración.

---

<sup>12</sup> Diseño y administración del sistema salarial, Tomo 2, Santiago Segura Rodríguez, pág. 181

- i. Método de Mixto: Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos, el comité debe tomar la decisión de combinar dos o más métodos que se adapten a las necesidades de la empresa, a fin de obtener el resultado esperado.

### **1.6.2 Métodos no Tradicionales**

- a. Métodos de 180°, 360°: Es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe inmediato. Por ejemplo, influye la opinión de compañeros subordinados, si se es jefe, clientes internos y externos con los que se tiene un trato frecuente e incluso con proveedores o partners, a parte claro de la propia aprobación.

Los sistemas de evaluación de 360° nacieron en muchas empresas con la idea de reunir una información más completa a cerca del desempeño desde diferentes perspectivas que la que se podría obtener sólo del jefe. Es decir, se trataba de reducir la subjetividad o arbitrariedad de una sola persona.

- b. Método por competencias: En estos casos, suele existir un diccionario de competencias donde hay una clasificación de competencias y sus competencias con sus respectivas definiciones y los más sofisticados descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeños dentro de cada competencia. Estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas competencias porque ayudan a los evaluadores a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de sus empleados que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo.

Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados.

Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño invitando al jefe y empleado a consensuar cuales son las competencias críticas para su situación concreta.

- c. Método Simulaciones: Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se les somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente In-básquet, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño con unas tablas de criterio y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que desempeño (Assesment Center).

### **1.7 Propósitos de la Evaluación de Desempeño**

La empresa debe definir y comunicar los objetivos y beneficios antes de implantar la Evaluación de Desempeño, así se asegurará que todos tengan expectativas comunes acerca de lo que se puede conseguir. La parte más importante a la hora de implantar este programa es explicar por qué es necesario para así eliminar todo tipo de resistencias.

Toda evaluación completa de resultados debe incluir un plan de mejora de los mismos. Este paso importante se ignora con frecuencia.

Los directivos han de reconocer que el desarrollo de un empleado es un ciclo continuo:

- Fijación de objetivos de resultados,
- Prestación de la formación necesaria para lograr los objetivos,
- Valoración de los resultados en relación con los objetivos
- Fijación de nuevos objetivos más elevados.

Un plan de mejora de resultados consta de los elementos siguientes:



1. ¿Dónde estamos? Esta pregunta se responde en el proceso de evaluación de resultados.
2. ¿A dónde queremos llegar? La respuesta exige que el evaluador y la persona evaluada acuerden conjuntamente las áreas en que pueden y deben producirse mejoras.
3. ¿Cómo pasará el empleado de donde está ahora a donde desea llegar? Este componente es crítico en el plan de mejora de resultados. En este aspecto han de consensuarse los pasos concretos a dar. Entre ellos ha de estar la formación que necesite el empleado para mejorar sus resultados y también la ayuda que le prestará el evaluador.

## **CAPITULO II**

### **“EMPRESA DE TRANSPORTE ÁEROCONDOR S.A.C.”**

#### **2.1 Información de la empresa Aerocondor:**

Es una empresa dedicada a prestar servicios de aeronáutica civil con cobertura nacional. Para Aerocondor, el trato familiar y personalizado y, sobre todo, la seguridad son aspectos fundamentales

del servicio. Sus pilotos y tripulantes están altamente calificados y entrenados y cuentan con gran experiencia de vuelo dentro de la difícil y montañosa geografía peruana. Numerosos usuarios que se muestran satisfechos de los servicios a lo largo de más de tres décadas, constituyen el mayor tesoro y es a ellos a quienes deben su dedicación de servicio.

### **Línea de Negocios**

Aerocondor brinda los siguientes servicios:

#### **Líneas Aéreas – Aviación Comercial:**

Este servicio ofrece vuelos diarios a 16 destinos de toda la geografía peruana que Aerocondor pone a disposición de los pasajeros. La flota designada para este servicio es de modernos Boeing 737 con capacidad para 100 ó 130 pasajeros.

#### **Servicio Turístico sobre las Líneas de Nazca:**

Son varias las opciones que los pasajeros pueden elegir de acuerdo a sus necesidades, ya sea partiendo desde Lima o contratando los servicios directamente desde Nazca. La flota de aeronaves que otorgan este servicio son las avionetas Cessna Gran Caravan, con capacidad variable entre 3 y 12 pasajeros.

#### **Servicios de Vuelos Ejecutivos (charter):**

Aerocondor brinda también el servicio de alquiler de aviones para realizar vuelos ejecutivos y privados a cualquier destinos del país y del extranjero, las 24 horas del día. Este servicio es contratado por grandes empresas que se preocupan de la comodidad y seguridad de sus invitados. Dependiendo de la cantidad de pasajeros y los destinos, las aeronaves disponibles son Cessna, Boeing, Fokker F-50, F27 y los Antonov 24.

#### **Servicio de Carga:**

Aerocondor cuenta con una flota idónea para el transporte de carga espacial, valores, equipos de apoyo logístico a la industria petrolera y minera las 24 horas del día. Se

transporta desde cristales hasta maquinaria con las siguientes aeronaves: Fokker F-50 y F27, Antonov 24 y 26, Beechcraft Air 90 y Air 200. Además, ofrece el servicio de carga regular a sus destinos regulares.

#### **Mercado:**

Se tiene actualmente el 19% de la participación del mercado. Se cerró el años 2006 con ventas de US\$ 45 millones de dólares, de los cuales, para la línea aérea son US\$ 30 millones. Los US\$ 15 millones restantes corresponden a otros servicios: Líneas de Nazca, charter y carga.

### **2.2 Reseña Histórica:**

Aerocondor SAC es una aerolínea con base en Lima, Perú. Cuenta con 32 años de experiencia, lo que le ha permitido consolidarse como línea aérea peruana de mayor trayectoria en el mercado. Inició operaciones en 1975 y proveyó vuelos domésticos turísticos y charter sobre las Líneas de Nazca, así como servicios de ambulancia aérea. En la actualidad cubre 16 destinos nacionales que incluyen a las ciudades más visitadas del territorio peruano.

### **2.3. Análisis del Entorno:**

#### **Macro ambiente**

- Contexto político:
  - El presente se muestra complicado para las líneas aéreas nacionales, debido a las malas políticas que han tomado los gobiernos desde 1990, cuando se inició la política de cielos abiertos. Si hacemos un balance de la situación actual de las líneas aéreas, comprobamos que muchas han desaparecido, y las que quedan están en una situación dispareja, cosa que no ocurre en otros países de la región. Ecuador, Bolivia, Argentina y Brasil y el propio Chile consideran a la aviación

comercial un elemento estratégico para el desarrollo del país. Aplicar teorías liberales va en desmedro de la aviación comercial.

- La aviación civil se encuentra en una etapa de transición, con buenas perspectivas de crecimiento en el futuro. En el mediano plazo, se espera que se produzca una consolidación del mercado como resultado de la competencia que se prevé.
  - De otro lado, la política de liberación para operaciones internacionales permitirá la operación que las líneas nacionales cubran las diferentes rutas desde y hacia el Perú.
- Contexto socio-cultural:
- La idiosincrasia peruana debe ser gestionada y considerada como un factor importante dentro del modelo de administración de recursos humanos, dado que el personal es cien por ciento peruano. Por otro lado, debemos conocer algunas realidades extranjeras.
- Contexto tecnológico:
- Se debe estar vigilantes a la evolución de la tecnología, sobre todo la que esté orientada a nuestros clientes tanto externos e internos, así como a la orientada a la mejora de nuestros procesos de negocio.
- Contexto económico:
- La estabilidad de la economía puede abrir las puertas para la inversión extranjera o inversión interna, con la posibilidad de generar mayor demanda de personas. El talento podría llegar a escasear, con lo cual hay un riesgo de rotación de personal.

- La mayoría de los negocios aeronáuticos dependen del dólar como moneda internacional de compra de infraestructura y repuestos.

#### **Micro ambiente:**

- Clientes:
  - Clientes cada vez más exigentes que buscan un servicio de primera calidad, este será el valor que nos diferencie de la competencia.
- Proveedores:
  - Establecer relaciones sólidas con proveedores tanto nacionales como extranjeros.
- Competidores:
  - El ingreso de las nuevas aerolíneas al mercado aerocomercial peruano, conjuntamente con la ya existente, denota una fuerte competencia que seguramente se va a reflejar en el nivel de las tarifas, la cobertura y el servicio.
- Reguladores:
  - A través del Congreso, DGAC, LAP, se pueden producir regulaciones como los destinados a la seguridad o al riesgo operacional.

#### **2.4 Planeamiento Estratégico:**

Para la empresa Aerocondor, el Planeamiento Estratégico es una herramienta muy importante porque les permite organizar sus objetivos y metas empresariales en aras del objetivo principal que es el crecimiento del mercado de transporte aéreo a nivel nacional para luego tener un crecimiento internacional. Por ello cuenta con el **Lema:**

**“Nuestros horizontes no terminan donde cae el sol, terminan donde nuestros aviones puedan llegar”.**

### **2.4.1 Visión.**

Ser una organización líder en el transporte aéreo turístico y regional que brinde un servicio de primera a sus clientes.

### **2.4.2 Misión**

Somos una organización dedicada a proporcionar servicios de transporte aéreo turístico y regional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un servicio confiable, familiar y personalizado.

Somos una empresa cien por ciento peruana, que no nació de grandes inversiones sino que fue y es la obra del esfuerzo, trabajo y creatividad de su fundador y de todos sus colaboradores.

### **2.4.3 Objetivos Estratégicos**

Entre los objetivos estratégicos más importantes están los que se espera que prontamente se aperturen salidas internacionales a destinos como Buenos Aires (Argentina), Miami (EE.UU.) y Santiago (Chile)

La Flota de Aerocóndor está compuesta por 29 aeronaves que van desde:

- 5 [Boeing 737-200](#)
- 1 [Antonov An-24RV](#)(carga)
- 2 [Fokker F50](#)
- 1 [Fokker F27 Mk100](#)
- 1 [Fokker F27 Mk200](#)

- 2 [Cessna 208B Grand Caravan](#)
- 1 [Raytheon Beechcraft Air 200](#)
- 2 [Raytheon Beechcraft Air 90](#)
- Además cuenta con otras aeronaves pequeñas que se utilizan en vuelos turísticos breves, las cuales, por ejemplo, sobrevuelan las famosas [Líneas de Nazca](#), con las que suman un total de 32 aeronaves.

El primer Boeing 737-200 de la aerolínea le fue entregado en febrero del 2005. Para inicios del año 2008 se estarán adquiriendo dos nuevas aeronaves Boeing.

## Nuestra Estrategia



### 2.5. Estructura Organizacional

La estructura aprobada por la Alta Dirección de Empresa consta de seis niveles, los cuales se muestran a continuación.

Descripción	
<b>N I V E L E S</b>	<b>Alta Dirección:</b> Puestos de máxima responsabilidad.
	<b>Ejecutivos:</b> Se refiere a todos los gerentes de la empresa.
	<b>Mandos Medios:</b> Funcionarios de nivel de jefe de departamento o supervisores de grupos de personal, generalmente reportan a un gerente.
	<b>Profesionales y Técnicos:</b> Personas que desempeñan puestos profesionales y aquellos que desempeñan puestos técnico calificado.
	<b>Empleados:</b> Personas que desempeñan funciones de ejecución o soporte administrativo en la empresa.
	<b>Operativos:</b> Personas que desempeñan funciones operativas o manuales.



Bajo este escenario, la herramienta propuesta para la Evaluación de Desempeño, en adelante La Herramienta, ha sido agrupada en tres niveles ocupacionales, cada nivel ocupacional comprende lo siguiente:

Nivel	Comprende
Ejecutivos	Alta Dirección, Gerentes y Mando Medios
Empleados	Profesionales – Técnicos y Empleados
Operativos	Operativos

El objetivo de la Evaluación de Desempeño es determinar las brechas o GAPS que existen actualmente con los ocupantes de acuerdo a cada nivel ocupacional. Lo que estamos midiendo son las habilidades gerenciales requeridas por la empresa para cada nivel ocupacional, y sobre esta base trabajar el plan de desarrollo.

## 2.6 Cultura Organizacional:

Aerocondor fue diseñada bajo una cultura organizacional paternalista, la creciente demanda en el sector y las exigencias de un mundo globalizado le está exigiendo a la empresa hacer un cambio en su modelo de gestión, vale decir la “familia” que comúnmente intervenía en la mayor parte de la toma de decisiones de tipo operativo, está dejando esta labor a personas con un mayor nivel de conocimientos y experiencia en estos temas.

Existe una conciencia generalizada por parte de la Alta Dirección que uno de los recursos más importantes son las personas, razón por la cual desean profesionalizar el área de Recursos Humanos, es decir, quieren pasar de ser un área operativa a convertirla en un área estratégica que agregue valor a la gestión.

Otro de los aspectos que se percibe es que existe poco nivel de comunicación, lo que origina en algunos casos cierto nivel de incertidumbre y desconocimiento de los empleados hacia donde está caminando la empresa.

#### **2.6.1. Valores:**

- **Orientación al cliente interno y externo:**

El mejoramiento de la satisfacción del consumidor a través del bienestar de nuestro cliente interno que nos permite brindar excelente calidad en nuestros servicios.

- **Calidad de servicio:**

El mejoramiento en el servicio está estrechamente relacionado con la calidad en nuestros procesos.

- **Profesionalismo:**

Estamos a la vanguardia del cambio, favoreciendo la capacitación e instrucción de nuestro personal.

- **Familiaridad:**

Los nexos laborales con nuestros clientes internos son de familiaridad. El personal de Aerocondor SAC se relaciona con el cliente externo en forma cordial, familiar y brindando la confianza adecuada.

- **Personalización del servicio:**

Aerocondor SAC busca atender a cada pasajero en forma única, brindando la atención directa y personalizada.

## 2.6.2 Planes Específicos:

En primer lugar, convertir a Aerocondor en la línea de bandera del Perú. Recién cuando se haya posicionado como tal, llevar nuestra bandera al resto del mundo. Al principio cubrir Sudamérica, luego Norteamérica, y finalmente Europa. Se está evaluando pasarse al sistema de bajo costo (abaratando costos, sistema utilizado por aerolínea GOL) de nuestros consumidores.

Aerocondor SAC brinda servicios a los siguientes destinos [nacionales](#):



Los tres pilares que rigen a la empresa para lograr la visión, necesitamos una estrategia que nos permita alcanzar y esta estrategia se basa en tres pilares fundamentales:

**Crecimiento:**

Buscando un crecimiento orgánico, a través de la innovación y nuevas oportunidades de negocio.

**Productividad:**

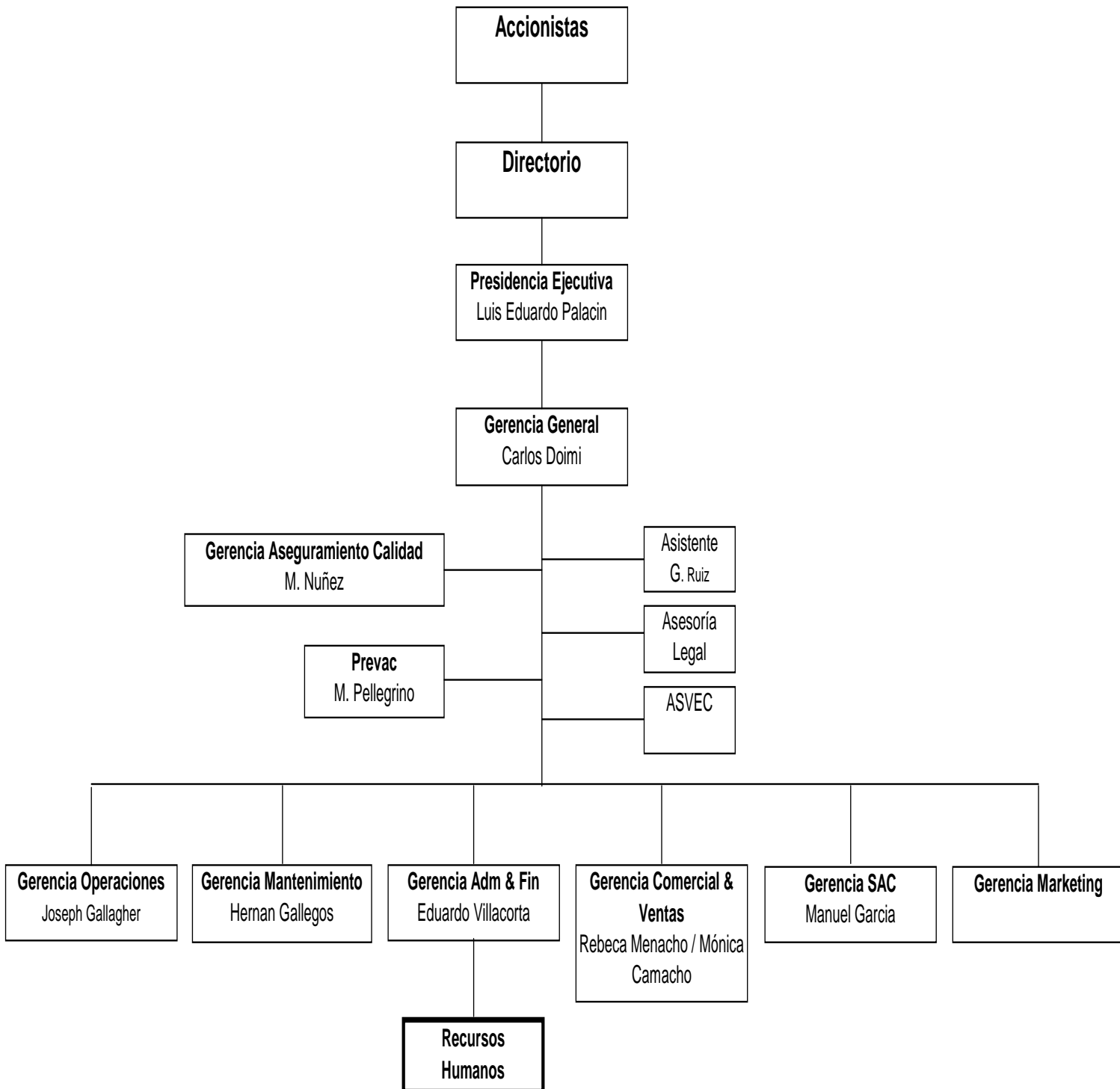
Utilizando nuestro capital de una manera más efectiva, administrando eficientemente nuestros recursos.

**Calidad:**

Orientada a nuestros clientes tanto internos como externos, lo que implica la capacidad de satisfacer las expectativas.

## 2.7 Organigrama

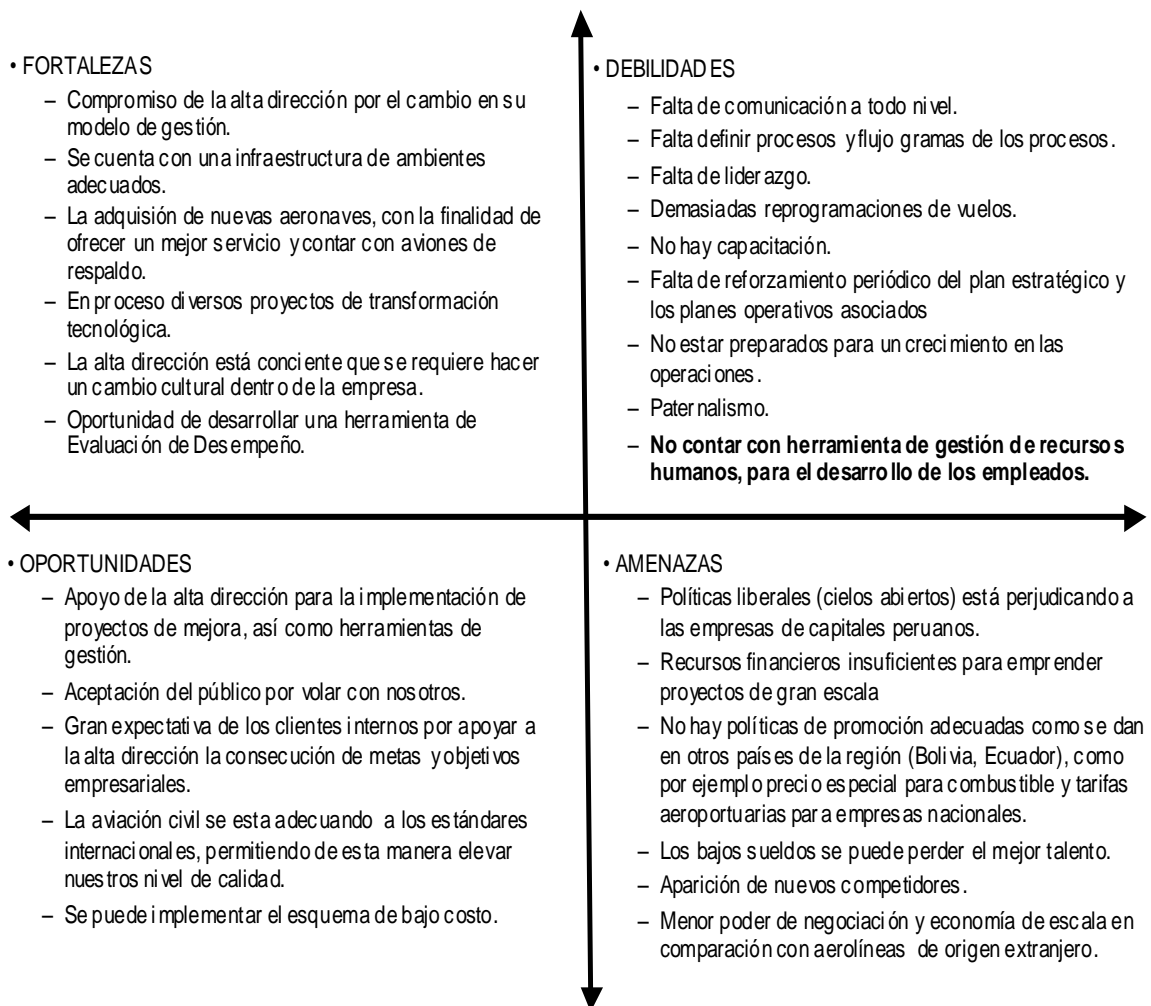
Organigrama Aerocóndor SAC



## 2.8 Análisis Foda de la empresa Aerocondor

El análisis FODA de la Empresa Aerocondor nos muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son las siguientes:

### FODA de la Empresa



Primer análisis de la situación por la que atraviesa la empresa, y siendo uno de los principales factores lograr el Desarrollo Organizacional, es importante desarrollar los recursos humanos,

por ello proponemos efectuar una herramienta de Evaluación de Desempeño, que nos sirva para detectar las necesidades de desarrollo de personal, necesidades de capacitación, entrenamientos, perfeccionamiento, así como detectar el nivel de potencial humano con el que cuenta actualmente la empresa

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE AEROCONDOR**

### **3.1 Propuesta de la Herramienta de Gestión de Evaluación de Desempeño en Aerocondor**

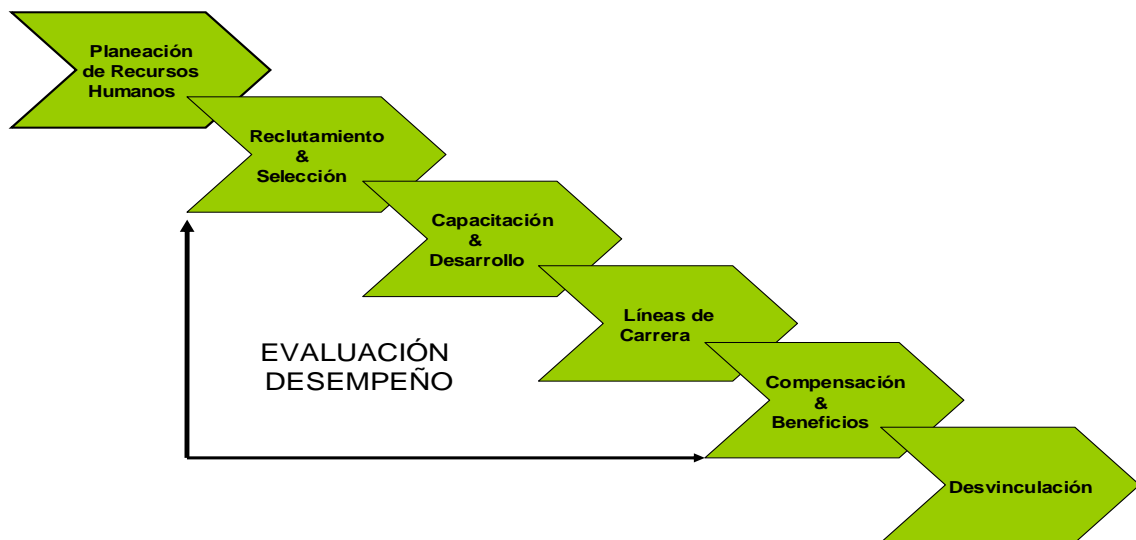
En la actualidad el área de Recursos Humanos de la empresa Aerocondor, cumple una función netamente operativa, destacando entre sus funciones principales labores de administración de personales, tales como:

- Contratar personal
- Desvincular personal
- Control de asistencia
- Administrar sueldos y beneficios
- Administración de legajos de personal
- Bienestar social

Entre otras funciones administrativas encomendadas por la Gerencia Administrativa Financiera, pero siempre orientadas a una labor tradicional.

Si bien es cierto que estas funciones clásicas se tienen que desarrollar y hacer que la parte operativa del negocio camine como debe ser. Como por ejemplo asegurarse que los sueldos se paguen en las fechas oportunas y en las cantidades adecuadas. La oportunidad y la coyuntura que puede tener el área de Recursos Humanos en estos momentos debe ser aprovechada, esto porque cuenta con el apoyo de la Alta Dirección para proponer herramientas de gestión empresarial, en donde la herramienta de Evaluación de Desempeño, representa una herramienta básica y fundamental para hacer gestión (desarrollo) con los empleados.

### PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS



Fuente Propia

Del análisis FODA de la Empresa, (Capítulo II, 2.8) se puede observar como una debilidad la falta de herramientas de recursos humanos, para lo cual el trabajo previo que se debe realizar antes de implementar la herramienta de Evaluación de Desempeño, debe pasar por cambiar la orientación actual del área de Recursos Humanos, su orientación deberá de estar dirigida a trabajar sobre estos parámetros, convirtiendo esta debilidad en una oportunidad de mejora.





El rol de Recursos Humanos en la estrategia de Aerocóndor es la siguiente:

**Nuestra Estrategia**



Para lograr la visión de la empresa, se necesita tener una estrategia que permita alcanzar la visión propuesta, y esta estrategia la basamos en tres pilares fundamentales:

**Crecimiento.-** Buscando un crecimiento orgánico, a través de la innovación y nuevas oportunidades de negocio.

**Productividad.-** Utilizando nuestro capital de una manera más efectiva, administrando eficientemente nuestros recursos.

**Calidad.-** Orientada a nuestros clientes tanto internos como externos, lo que implica la capacidad de satisfacer las expectativas de nuestros consumidores.

Por otro lado, la misión de Recursos Humanos es **“Tener a la gente correcta en el lugar adecuado de trabajo, con la finalidad de lograr nuestra visión”**.

Para implementar exitosamente la misión de Recursos Humanos, se debe hacer a través de conductores de gestión humana:

- Liderazgo
- Talento
- Conocimiento y Aprendizaje
- Cultura

## Nuestra Estrategia



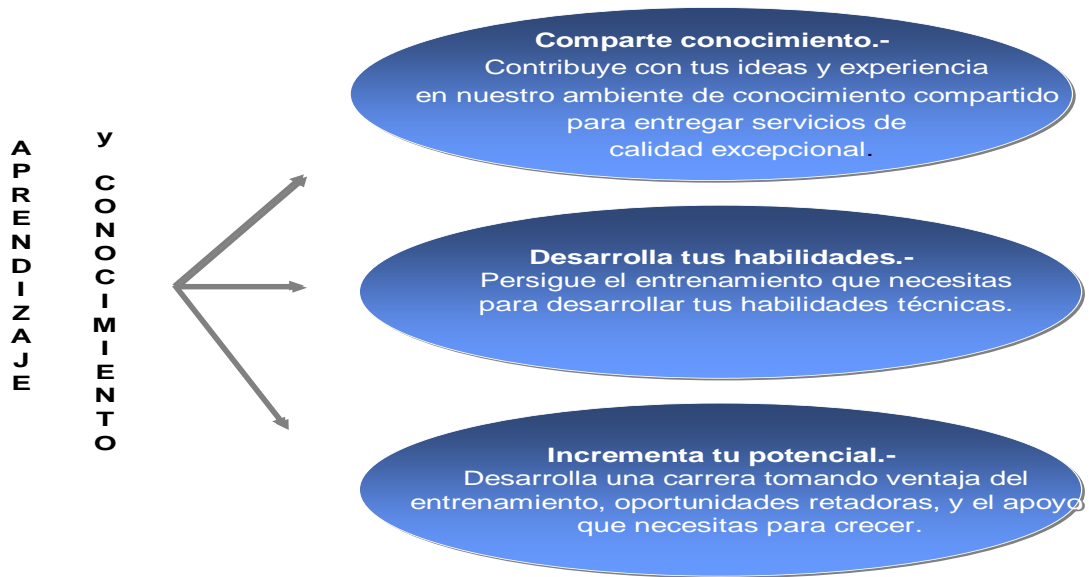
**Liderazgo**, es insertando líderes en la organización o desarrollando capacidades de liderazgo necesaria para obtener los resultados correctos en la forma correcta.

**Talento**, somos buenos atrayendo, reteniendo y motivando personas competentes y comprometidas con la Organización.

## Talento



**Aprendizaje y conocimiento**, todos somos responsables por mejorar nuestras capacidades y aprender nuevas cosas.



**Cultura**, asegurarnos de tener una cultura abierta y de plena confianza, que promueva el cambio y a buscar la innovación para mejorar cada día, y sobre todo una cultura que esté basada o inspire a las personas a dar lo mejor de sí, alcanzando un desempeño superior





Procesos de Recursos Humanos



El nuevo objetivo del área de Recursos Humanos será dar soporte a nivel estratégico y operacional de la Compañía, enfocando las actividades de dos formas:

Hacia los procesos.

Hacia las personas

Cuando se trabaja a nivel estratégico enfocado hacia los procesos, se cumple un rol de SOCIO ESTRATEGICO de la organización.

Cuando nos orientamos en este mismo nivel hacia las personas, damos soporte a la innovación, actuando como AGENTES DE CAMBIO, facilitando la adaptación de las personas a nuevas realidades y desafíos.

En el nivel operacional, se enfocamos hacia los empleados, actuando como CAMPEONES, asegurándonos de que sus expectativas estén alineadas con las de la Compañía, brindándoles un ambiente agradable para trabajar, luchando por cubrir sus necesidades

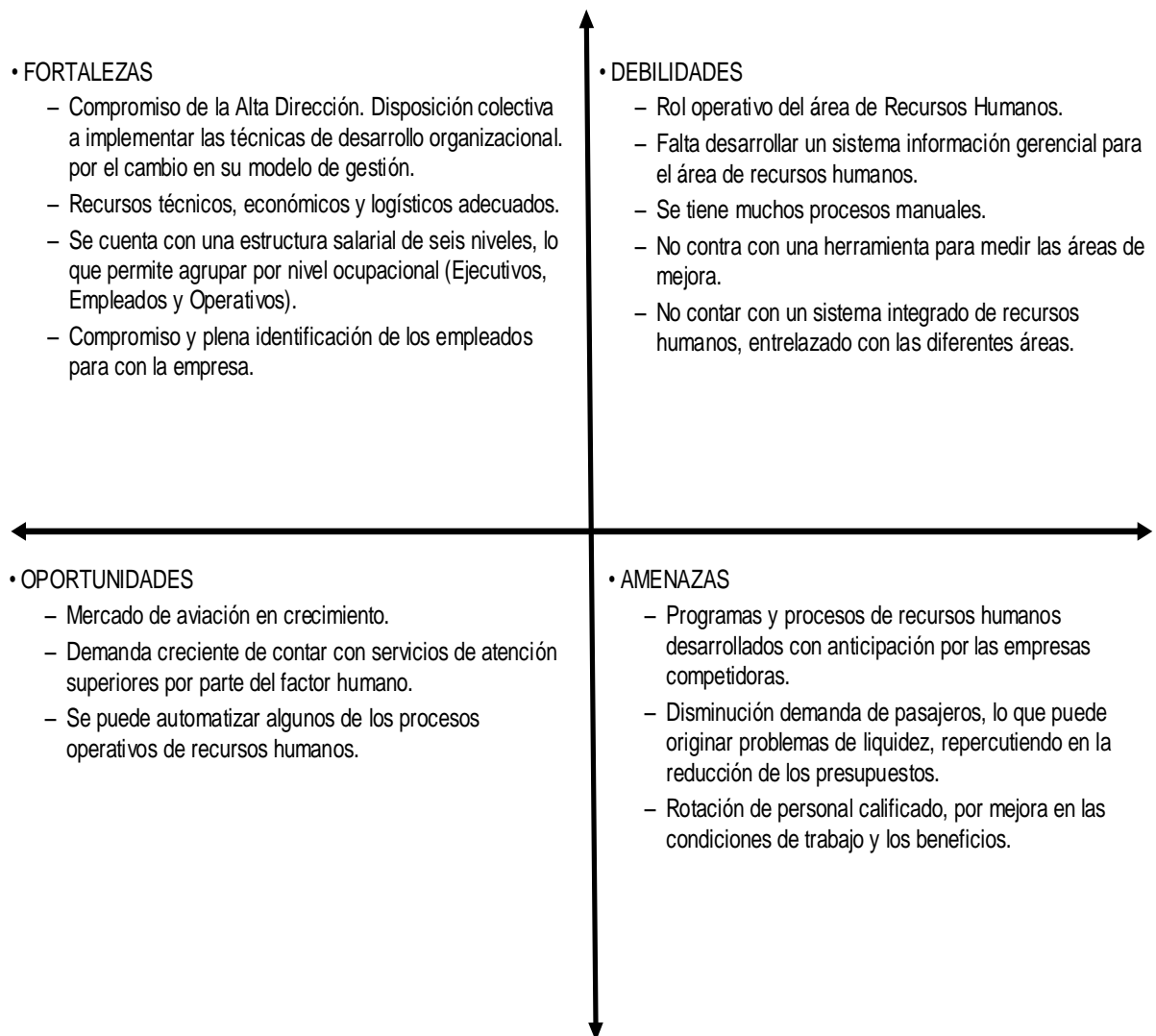
Ya en este nivel y orientados a los procesos, se debe asegurar que las tareas administrativas se realicen con efectividad, administrando eficientemente los recursos y garantizando una atención de calidad de las necesidad de la organización y de los empleados.

### **3.2 Análisis FODA del área de Recursos Humanos**

Es importante conocer cuáles son las brechas y las áreas de oportunidad que esta tiene y bajo este escenario hemos determinado un **FODA** del área de Recursos Humanos.

El objetivo de hacer un análisis FODA del área de Recursos Humanos de la empresa Aerocondor, consiste en tener un análisis o mapeo de la situación actual, lo que nos permite ver sus fortalezas y oportunidades, así como las amenazas latentes y sobre todo las áreas de mejora, que le pueden permitir a esta área convertirse en un socio de negocio, generando ventaja competitiva de su activo más importante las PERSONAS.

Considerando que entre las debilidades de Recursos Humanos está el desarrollo de una herramienta que permita identificar las áreas de mejora, es que proponemos la Evaluación de Desempeño, esta herramienta evalúa en términos realistas cualitativos y cuantitativos, tales como potenciar el desarrollo del recurso humano y optimizar la atención al cliente para incrementar la demanda de pasajeros.



### 3.3 Diagnóstico de la propuesta

Comprendiendo que la empresa Aerocondor está pasando por un crecimiento exponencial en el desarrollo de sus operaciones, esto porque en lapso de 2 años paso de tener un 3 % de participación de mercado a tener al día de hoy cerca del 19 % aprox. de participación de mercado, la coyuntura le exige optimizar muchos de sus procesos de negocio, una de las piezas claves para lograr esto es contar con personal calificado y competente, para no sólo es necesario contar con herramientas de captación y contratación dentro del proceso de recursos humanos, sino también contar con herramientas que le permitan predecir y monitorear el desempeño laboral de sus empleados. A la fecha esta empresa no cuenta con una herramienta que le permita poder clasificar y calificar de manera objetiva a sus empleados, por eso nuestra

propuesta en el presente trabajo aplicativo es elaborar una herramienta que le permita conocer cual el desempeño real de sus empleados los cuales están clasificados o divididos por grupos ocupacionales, complementado con la relevancia e impacto directo con los resultados del negocio y el cumplimiento de los objetivos trazados en su plan estratégico.

### **3.4 Descripción de la propuesta**

Aerocondor, ha comprendido en estos últimos tiempos la importancia que tiene hoy en día conocer y manejar herramientas de gestión gerencial, y considera que la Evaluación de Desempeño es una de ellas, esto porque le permitirá identificar las brechas existentes entre la situación real contrastada con la situación deseada, y será sobre esta base que orientara esfuerzos necesarios a fin de lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

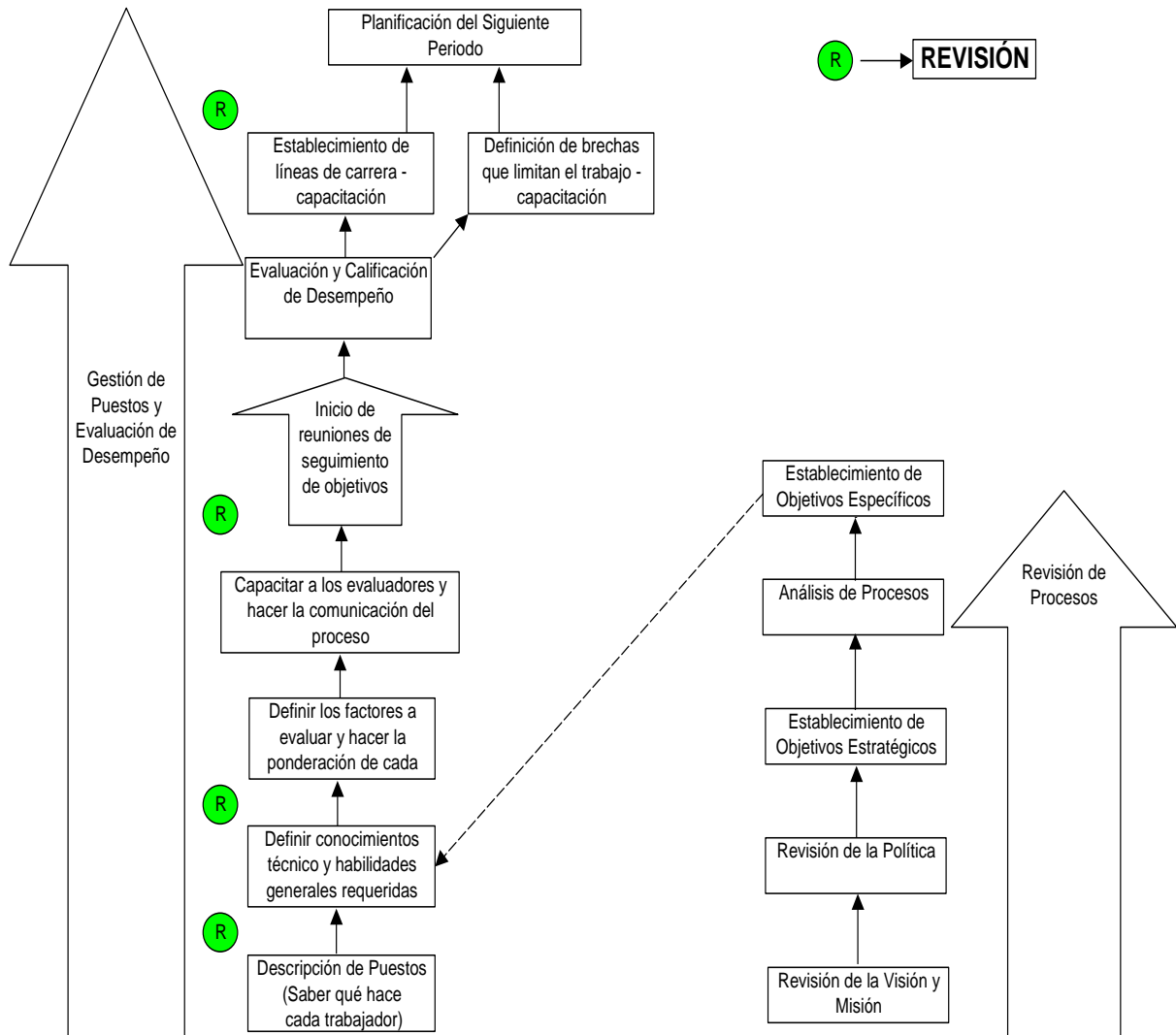
Es importante reconocer que la Evaluación de Desempeño no funciona por sí sola, si no que este es un instrumento que permitirá determinar cuan eficiente y efectiva están siendo los empleados en la labor asignada, esto con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, la misión y la visión trazadas. Lo que se busca inicialmente es detectar las brechas existentes en cada grupo ocupacional definido (sobre este tópico ver punto 3.10) y sobre esta base desarrollar y complementar las áreas de mejora.

Por otro lado se han definido indicadores con una métrica o medición aritmética que permitirá que esta herramienta se convierta en un instrumento que estimule a los empleados, independientemente de su nivel o posición dentro del estructura organizativa a dar lo mejor de sí, y sobre todo a apuntalar sus áreas de mejora, esto en beneficio propio (desarrollo personal y profesional) y de la organización, todo enmarcado en un proceso de mejora continua.



### 3.5 Flujo grama de Evaluación de Desempeño propuesto para la empresa Aerocondor

# GESTIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

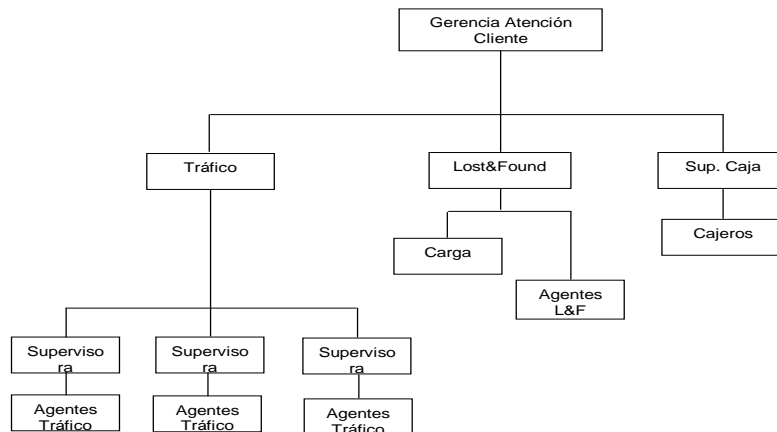


**R** → REVISIÓN

### 3.6 Análisis de Área de Servicio de Atención al Cliente (SAC)

La Gerencia de Servicio al Cliente, tiene bajo su dirección dos áreas el Área de Tráfico y el Área de Lost & Found (Equipajes), y, también tiene de manera indirecta la supervisión del Punto de Ventas, esta última pertenece al área Comercial. Esta área tiene una importancia estratégica debido a que son ellos quienes dan la cara cuando se presentan problemas en el aeropuerto, sean estos por re programaciones, retrasos en los vuelos, entre otros aspectos.

La estructura que presenta la Gerencia de Aeropuerto es la siguiente:



El área de atención al cliente, representa en la actualidad el área más crítica del negocio, esto debido a que la labor se desarrolla en el aeropuerto, si hacemos una analogía con un proceso productivo, esta representa el producto final listo para salir al mercado y comercializarse, que para el negocio representa el abordaje del pasajero a su destino final.

La evolución tecnológica de hoy día, permite que muchos de los procesos que se desarrollan en esta área se automaticen, permitiendo de esta manera eliminar procesos manuales tales como: chequeos manuales, ticket de abordaje, lista de verificación de pasajeros, pasajeros abordados y no abordados, entre otros procesos operativos, todo esto a través de un sistema

informatizado. La automatización y la puesta en línea de todos estos procesos permiten tener información de primera línea sobre la capacidad de vuelo (cantidad de pasajeros abordados) y por otro lado minimizan los tiempos de atención a los clientes, permitiendo tener un sistema de trabajo mucho más confiable y seguro.

Pese a que se iniciaron los procesos de automatización en el área de tráfico este tuvo muchas dificultades para llevarlo a la práctica, una de las razones era que la Gerencia de dicha área no se había involucrado en el proyecto de mejora, y otra de las razones era que algunos empleados se oponían al cambio en el sistema, aduciendo que el chequeo manual y la metodología de trabajo empleada por ellos era la más adecuada. Detectada estas dificultades se hicieron los ajustes del caso, la Gerencia se involucró en el proyecto y se hicieron cambios necesarios.

Posteriormente, se lanzó un proyecto de mejora aplicado a la distribución del personal (tiempos y movimientos), el objetivo de este proyecto era determinar una distribución de personal óptimo en la atención de los counter del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, dicha propuesta dio como producto unas utilidades de recursos y tiempos de cola adecuados, es decir características que aumente el nivel de servicio en los counters. Este estudio determinó cuáles eran los tiempos de atención de cada Agente de Tráfico (counter) y sobre esta base se determinó los tiempos de atención mínima que se requiere para dar un mejor servicio, así como una estructura organizativa más eficiente.

Del análisis de esta información se determinó que existen 3 turnos de trabajo los cuales son:

<b>Turno</b>	<b>Horario</b>
A	03:00 AM – 11:00 AM
B	11:00 AM – 07:00 PM
C	08:00 AM – 04:00 PM
Administrativo	09:00 AM – 05:00 PM

Una vez conocido los tiempos de atención obtenidos, el cual se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Resultados de la toma de tiempos</b>	<b>Media tiempo de atención</b>
Mejor Tiempo	1.57
2do. Mejor tiempo	1.64
↓	↓
<b>Tiempo Medio</b>	<b>2.63</b>
↓	↓
Penúltimo tiempo	3.60
Último tiempo	4.85

60 minutos equivale a 100

Identificado el funcionamiento actual de los Agentes de Tráfico, se hizo una propuesta de turnos de trabajo, cantidad de empleados requeridos, sistema de trabajo, y el tiempo mínimo (media) que cada Agente de Tráfico debe emplear, bajo este análisis se propuso los siguientes turnos de trabajo:

<b>Turno</b>	<b>Horario</b>
A	03:00 AM – 11:00 AM
B	11:00 AM – 07:00 PM
Administrativo	09:00 AM – 05:00 PM

Se elimina el turno "C", por no tener razón de ser y se propuso una metodología de trabajo a Tiempo Completo y Medio Tiempo.

El horario de trabajo de medio tiempo abarca el siguiente horario:

<b>Turno Medio Tiempo</b>	<b>Horario</b>
A	03:00 AM – 07:00 AM
B	11:00 AM – 03:00 PM

Se propuso este horario de medio tiempo, debido a que son en estas horas en donde se da la mayor presencia de pasajeros que se están embarcando en los vuelos regulares, y no justifica

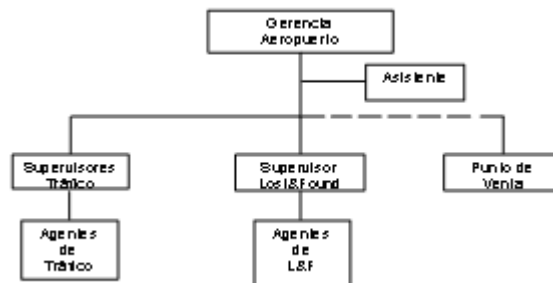
tener un turno completo (08:00 AM – 04:00 PM), razón por la que procederá a eliminar el turno “C”. Este cuadro muestra la cantidad de pasajeros atendidos.

Turno	Pasajeros	Agente de Tráfico
03:00 – 07:00 AM	310 - 350	6
07:00 – 09:00 AM	70 - 100	3
09:00 – 12:00 PM	65 - 100	2
12:00 – 02:00 PM	200 - 280	7
02:00 – 03:00 PM	30 - 60	3



Esta nueva propuesta, permitirá por un lado mejorar el nivel salarial de las personas, reducir la estructura organizativa haciéndola más plana y más eficiente, redistribuir el número de empleados, y mejorar los tiempos de atención en el mostrador (media mínima requerida), todo esto se sustenta en un estudio técnico.

Bajo este escenario la nueva estructura organizativa en el Área de Atención al Cliente queda de la siguiente manera:



### **3.7 Objetivos del Área de Atención al Cliente**

El objetivo del Área de Atención al Cliente es brindar un servicio de alta calidad a los pasajeros, buscando siempre una atención cordial, cálida y oportuna.

Otro de los objetivos es que cada miembro de esta área, sepa afrontar con profesionalismo situaciones de coyuntura, que en una línea aérea siempre suele suceder.

### **3.8 Descripción de Puestos del área de Atención al Cliente**

La empresa Aerocondor, cuenta con un Manual de Descripción de Funciones, el mismo que contiene las responsabilidades, funciones, nivel de relaciones, formación, conocimientos técnicos y habilidades tanto gerenciales y administrativas requeridas, de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenezca.

A continuación presentamos las descripciones de funciones del área de Servicio de Atención al Cliente.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

<b>EMPRESA</b>	<b>:</b>	<b>AEROCONDOR SAC</b>
<b>PUESTO</b>	<b>:</b>	<b>GERENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>
<b>REPORTA A</b>	<b>:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>SUPERVISA A</b>	<b>:</b>	<b>PERSONAL DeI AERIPUERTO</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>:</b>	<b>AEROPUERTO</b>

---

### FUNCION BASICA DEL PUESTO

Planifica, organiza, dirige, supervisa y controla el área del aeropuerto.

---

### RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

1. Es responsable por organizar y dirigir las actividades del personal técnico y administrativo bajo sus órdenes.
2. Informar al Gerente General de todo acontecimiento o incidente de particular importancia que se relacione con las operaciones, la administración del aeropuerto, la seguridad o la disciplina de la zona aeroportuaria.
3. Coordinar con las entidades públicas y privadas que operan en el Aeropuerto, las acciones necesarias para el desarrollo de las actividades propias del servicio.
4. Ejercer la representación legal de la empresa.
5. Administrar las instalaciones asignadas a Aerocondor, así como los equipos correspondientes.
6. Dirigir y Controlar todas las actividades de carácter administrativo, requeridas para el funcionamiento interno del negocio.
7. Orientar las labores relacionadas con la administración del personal en cuanto a selección, clasificación, inducción, etc., a fin de lograr la disponibilidad y utilización óptima del recurso humano necesario para el óptimo funcionamiento de la empresa.
8. Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el funcionamiento del Aeropuerto.

9. Propender por la adopción de métodos y tecnificación de los procedimientos, de forma que permitan mayor agilidad en el desarrollo de las operaciones.
10. Presentar a consideración de la Alta Dirección los proyectos sobre modificación de la estructura orgánica de la institución y de los puestos de trabajo.
11. Contratar los servicios que se requieran en el Aeropuerto, necesarios para el cabal funcionamiento de la operación.
12. Proponer la celebración de contratos y convenios necesarios para el desarrollo del objeto de la empresa.
13. Es responsable de administrar el fondo fijo, asignado para atender necesidades operativas.

### **RELACIONES INTERNAS**

La posición mantiene relaciones internas con todas las áreas funcionales de la empresa.

### **RELACIONES EXTERNAS**

La posición mantiene relaciones externas con el público en general y LAP.

### **PERFIL BASICO DEL PUESTO**

- Formación** : Administración turística o carreras afines.
- Experiencia** : No menor a 5 años desempeñando funciones similares a su Cargo.

### **Conocimientos Técnicos**

- Sistema de transportación aérea.
- Manejo del sistema de carga
- Sistema de tráfico aéreo.
- Dominio del idioma inglés



**Habilidades Gerenciales:**

- Planeación y Organización
- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Servicio al Cliente.
- Capacidad de Negociación.
- Identificación y Compromiso

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

<b>EMPRESA</b>	<b>:</b>	<b>AEROCONDOR SAC</b>
<b>PUESTO</b>	<b>:</b>	<b>ASISTENTE GERENCIA SAC</b>
<b>REPORTA A</b>	<b>:</b>	<b>GERENTE DE AEROPUERTO</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>:</b>	<b>AEROPUERTO</b>

---

### **FUNCION BASICA DEL PUESTO**

Responsable de brindar el soporte administrativo a la Gerencia SAC.

---

### **RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

1. Es responsable de por el lado administrativo, de:
  - a. Coordina los cursos y evaluaciones con LAP, para los pases de circulación del personal y el correcto uso de las mangas.
  - b. Coordina con AVSEC los cursos que deben llevar los empleados sobre el mercancías peligrosas
  - c. Realizar el rol de turnos, control de horas extras, vencimientos de contratos, pases de circulación dentro del aeropuerto.
  - d. Realizar los requerimientos de materiales de trabajo.
  - e. Embarque de los pasajeros de Yanacocha, verifica listado de embarca, gestiona el pago del impuesto de salida.
  - f. Verifica el cierre del vuelo por sistema con el cierre de vuelo manual.
  - g. Revisa periódicamente el manual de tráfico, con la finalidad de verificar procedimientos y funciones.
  - h. Apoya a la Gerencia de Aeropuerto.
  - i. Realiza los manifiestos de exceso de equipajes, reportando al área de créditos y cobranzas.
  - j. Coordina con sistemas el soporte técnico.
  - k. Coordina las movilidades de recoja e ida del personal a cargo.
2. Es responsable por el lado operativo, de:
  - a. Atiende las reprogramaciones de vuelo, haciendo el endose de pasajes por cambios de vuelos.

- b. Atiende reclamos de clientes por reprogramaciones de vuelos, brindando las explicaciones del motivo.
- c. Apoya el chequeo en horas pico.

### **RELACIONES INTERNAS**

La posición mantiene relaciones internas con el área de operaciones, comercial, administrativa financiera.

### **RELACIONES EXTERNAS**

La posición mantiene relaciones externas con el público en general y LAP.

### **PERFIL BASICO DEL PUESTO**

- Formación** : Administración turística o carreras afines.
- Experiencia** : No menor a 5 años desempeñando funciones similares a su Cargo.

#### **Conocimientos Técnicos:**

- Conocimientos técnicos de la aviación civil.
- Idioma inglés.

#### **Habilidades Administrativas:**

- Cantidad de Trabajo
- Responsabilidad
- Análisis y solución de Problemas.
- Calidad de Trabajo y Eficiencia.
- Servicio a Clientes.
- Integración y Participación.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

<b>EMPRESA</b>	<b>:</b>	<b>AEROCONDOR SAC</b>
<b>PUESTO</b>	<b>:</b>	<b>SUPERVISORA DE TRÁFICO</b>
<b>REPORTA A</b>	<b>:</b>	<b>GERENTE DE SAC</b>
<b>SUPERVISA A</b>	<b>:</b>	<b>AGENTES DE TRÁFICO</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>:</b>	<b>AEROPUERTO</b>

---

### **FUNCION BASICA DEL PUESTO**

Responsable de supervisar la operatividad del área de Tráfico.

---

### **RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

1. Es responsable de desarrollar el briefig (directivas) con el personal del turno a su cargo.
2. Es responsable de distribuir el material de trabajo a cada agente de tráfico.
3. Es responsable de asignar la distribución de los agentes de tráfico en el counter (mostrador) y en sala de embarque.
4. Es responsable de supervisar el correcto desempeño de los agentes de tráfico, brindándoles el soporte necesario para la correcta atención y asistencia del pasajero.
5. Es responsable de llenar el formulario de LAP para el control estadístico del vuelo.
6. Apoya el abordaje de los pasajeros al avión.
7. Coordina con el counter el cierre del vuelo, verificando que todos los pasajeros se hayan embarcado.
8. Coordina con el capitán el cierre del vuelo.
9. Coordina con despacho cuando el vuelo está cerrado, informando la cantidad de pasajeros embarcados así como peso del embarque.
10. Revisa los boletos de embarque.
11. Es responsable de hacer chequeos periódicos en el mostrador y sala de embarque, a fin de verificar el normal desarrollo de las actividades.

### **RELACIONES INTERNAS**

La posición mantiene relaciones internas con el área de operaciones, comercial, administrativa financiera.

### **RELACIONES EXTERNAS**

La posición mantiene relaciones externas con el público en general y LAP.

### **PERFIL BASICO DEL PUESTO**

**Formación** : Administración turística o carreras afines.

**Experiencia** : No menor a 3 años desempeñando funciones similares a su  
Cargo.

#### **Conocimientos Técnicos:**

- Conocimientos técnicos de la aviación civil.
- Idioma inglés.

#### **Habilidades Gerenciales:**

- Planeación y Organización
- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Servicio al Cliente.
- Capacidad de Negociación.
- Identificación y Compromiso

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

<b>EMPRESA</b>	<b>:</b>	<b>AEROCONDOR SAC</b>
<b>PUESTO</b>	<b>:</b>	<b>AGENTE DE TRÁFICO</b>
<b>REPORTA A</b>	<b>:</b>	<b>SUPERVISOR DE TRÁFICO</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>:</b>	<b>AEROPUERTO</b>

---

### **FUNCION BASICA DEL PUESTO**

Responsable de brindar atención al pasajero en el aeropuerto.

---

### **RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

1. Es responsable en el mostrador o counter de:
  - a. Verifica la cantidad de mostradores asignados y preparar el espacio físico asignado para la atención al público.
  - b. Decora el mostrador de atención al público, así como instala el mobiliario necesario para una óptima atención.
  - c. Verifica que las pantallas asignadas se muestre el logo de la empresa, así como información de interés para el pasajero.
  - d. Instala las maquinas hace la prueba del sistema.
  - e. Da orientación a los pasajeros conformen se apersonen al mostrador.
  - f. Verifica el ticket contra el sistema, recepción equipaje, emite los documentos del equipaje y el ticket de embarque.

2. Es responsable en la sala de embarque del:
  - a. Orienta al pasajero sobre la hora del abordaje.
  - b. Perifonea a los pasajeros de la empresa el número del vuelo, el destino, la sala de embarque y la hora de vuelo, hace los llamados de abordaje de última hora.
  - c. Coordina el traslado de la tripulación al avión.
  - d. Verifica con el counter la cantidad de pasajeros abordados antes de cerrar el vuelo, chequeando con un formato de distribución de asientos.
  - e. Apoya el abordaje de pasajeros con alguna discapacidad física o que requiera de atención especial.
  - f. Verifica que equipaje de mano cumpla con las disposiciones emitidas, caso contrario retendrá el equipaje y emitirá el ticket de equipaje en bodega.
  - g. Coordina el traslado de los equipajes al avión
  - h. Recepción del ticket de embarque y habilita el ingreso del pasajero al avión.
  - i. Realiza el conteo de ticket de embarque y hace verificación de los documentos.

### **RELACIONES INTERNAS**

La posición mantiene relaciones internas con el área de operaciones.

### **RELACIONES EXTERNAS**

La posición mantiene relaciones externas con el público en general.

### **PERFIL BASICO DEL PUESTO**

**Formación** : Aviación comercial o carreras afines.

**Experiencia** : No requiere mayor experiencia.

**Conocimientos Técnicos:**

- Conocimientos de informática a nivel usuario
- Idioma inglés.

**Habilidades Administrativas:**

- Cantidad de Trabajo
- Responsabilidad
- Análisis y solución de Problemas.
- Calidad de Trabajo y Eficiencia.
- Servicio a Clientes.
- Integración y Participación.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

<b>EMPRESA</b>	<b>:</b>	<b>AEROCODOR SAC</b>
<b>PUESTO</b>	<b>:</b>	<b>SUPERVISOR DE LOST &amp; FOUND</b>
<b>REPORTA A</b>	<b>:</b>	<b>GERENTE SAC</b>
<b>SUPERVISA A</b>	<b>:</b>	<b>AGENTES DE LOST &amp; FOUND</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>:</b>	<b>AEROPUERTO</b>

**FUNCION BASICA DEL PUESTO**

Responsable de coordinar, dirigir y supervisar el movimiento de los equipajes y carga.

**RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

1. Es responsable de ver las irregularidades con los equipajes, tales como daños al equipaje, equipaje no embarcado, pérdida de equipaje o robo de equipaje.
2. Es responsable de hacer un seguimiento a las quejas presentados en el punto 1.
3. Se encarga de la custodia de los equipajes por un periodo de 30 días.



4. Se encarga de la custodia de todo objeto encontrado en el avión.
5. es responsable de la atención de reclamos vía IPERU / PROMPERU / INDECOPI, investiga y analiza cada caso presentado a fin de determinar nivel de responsabilidad a fin de definir si habrá compensación económica.
6. Coordina con el abogado los procesos de audiencia, preparando la documentación sustentatoria.
7. Es responsable de ver la facturación de la carga (CPA), realiza el cuadro y envía al área de créditos la información de ingreso por este concepto.
8. Es responsable de llevar las estadísticas de los kilos transportados por concepto de carga, a fin de enviar dicha información a LAP a fin de que nos hagan el cobro respectivo.
9. Es responsable de llevar las estadísticas de equipajes transportados, vuelos demorados, reprogramación, maltrato al cliente, todo esto en función al número de pasajeros transportados.
10. Es responsable por establecer controles (medidas correctivas), con la finalidad de evitar problemas, analizando las fuentes que los origina.
11. Coordina los cursos y evaluaciones del personal con LAP, para el manejo de las fajas.
12. Coordina con AVSEC los cursos que deben llevar los empleados sobre el mercancías peligrosas

### **RELACIONES INTERNAS**

La posición mantiene relaciones internas con el área de operaciones, comercial, administrativa financiera.

### **RELACIONES EXTERNAS**

La posición mantiene relaciones externas con el público en general y LAP.

### **PERFIL BASICO DEL PUESTO**

**Formación** : Administración turística o carreras afines.

**Experiencia** : No menor a 5 años desempeñando funciones similares a su Cargo.

**Conocimientos Técnicos:**

- Conocimientos técnicos de la aviación civil.
- Idioma inglés.

**Habilidades Gerenciales:**

- Planeación y Organización
- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Servicio al Cliente.
- Capacidad de Negociación.
- Identificación y Compromiso

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

<b>EMPRESA</b>	<b>:</b>	<b>AEROCONDOR SAC</b>
<b>PUESTO</b>	<b>:</b>	<b>AGENTES DE LOST &amp; FOUND</b>
<b>REPORTA A</b>	<b>:</b>	<b>SUPERVISOR DE LOST &amp; FOUND</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>:</b>	<b>AEROPUERTO</b>

---

**FUNCION BASICA DEL PUESTO**

Responsable del despacho de los equipajes.

---

**RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

1. Es responsable de la estiba y desestiba de los equipajes.
2. Supervisa los embarques para verificar que los equipajes de mano no excedan los límites permitidos.

3. Supervisa la sala de aduanas, verificando que cada pasajero lleve el equipaje que le corresponda.
4. Revisa y chequea los problemas con equipajes.
5. Coordina con LAP la asignación de las fajas.
6. Verifica que se dé el adecuado uso de las fajas con la finalidad de evitar accidentes.
7. Es responsable de recoger toda la correspondencia que llega de las bases hacia Lima y viceversa.
8. Da apoyo en sala de embarque cuando hay retraso en la demora de la entrega de equipaje, para ver reclamos y solucionarlos en el momento, evitando de esta manera la presentación de una queja formal a IPERU

### **RELACIONES INTERNAS**

La posición mantiene relaciones internas con el área de operaciones.

### **RELACIONES EXTERNAS**

La posición mantiene relaciones externas con el público en general.

### **PERFIL BASICO DEL PUESTO**

**Formación** : Titulado de cualquier carrera técnica.

**Experiencia** : No requiere mayor experiencia.

#### **Conocimientos Técnicos:**

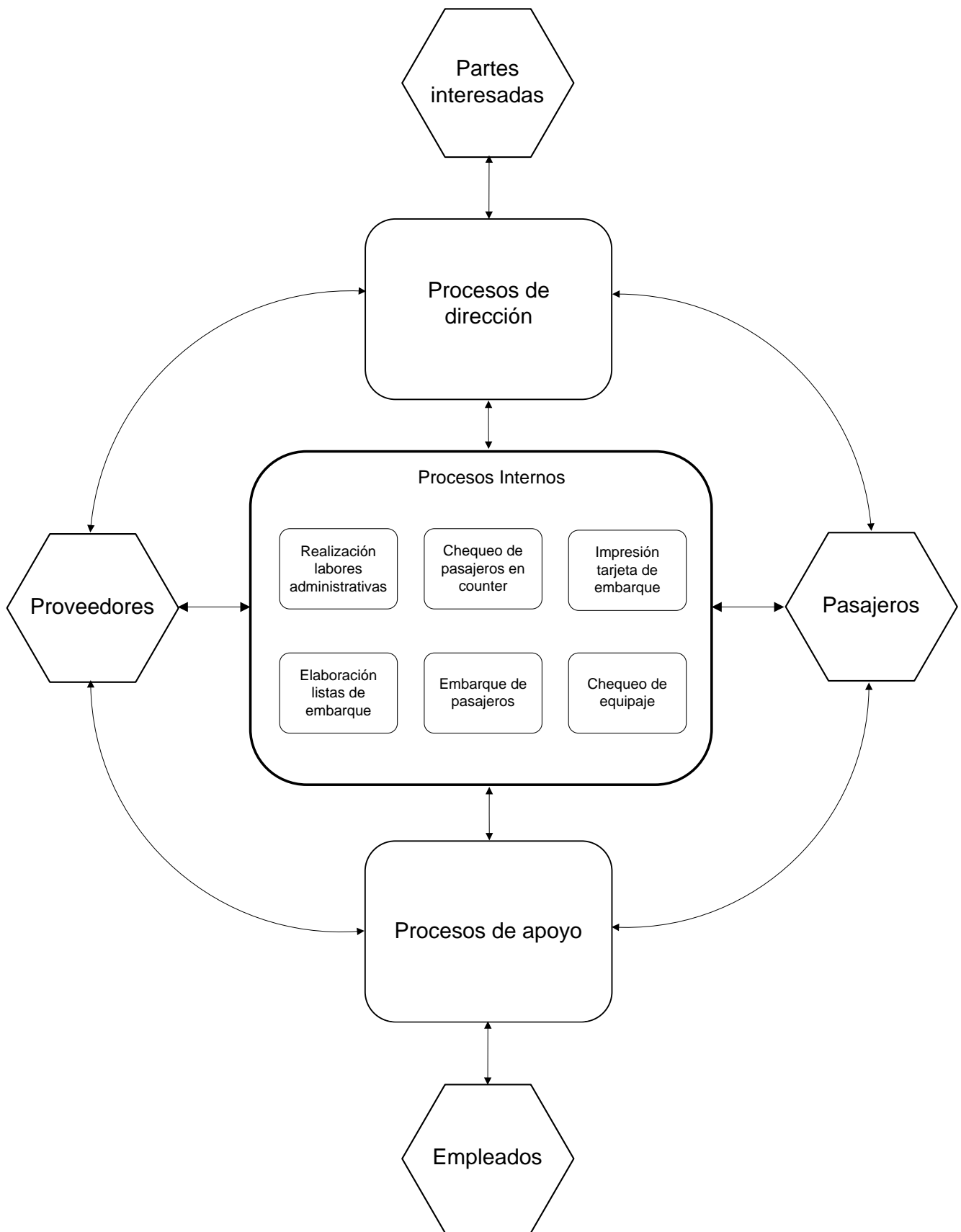
- Conocimientos de informática a nivel usuario
- Idioma inglés.

#### **Habilidades Administrativas:**

- Cantidad de Trabajo

- Responsabilidad
- Análisis y solución de Problemas.
- Calidad de Trabajo y Eficiencia.
- Servicio a Clientes.
- Integración y Participación.

### **3.9 Mapa de Proceso del área de Servicio al Cliente**



**3.10 Justificación de la Herramienta propuesta**

Después de realizar un análisis sobre las diversas metodologías disponibles en el mercado, determinamos o nos orientamos por la elección de un método de evaluación de desempeño mixto, esta mixtura está compuesta por el método de Escalas Gráficas por factores discontinuos y el método de Incidentes Críticos. Nos orientamos por esta metodología, debido a que la empresa actualmente está en pleno proceso de cambio en su modelo de gestión, y la herramienta propuesta se adecua a las expectativas que esta requiere, esto porque nos permitirá obtener de primera fuentes el análisis de las capacidades actuales de la fuerza laboral de empresa, y sobre este análisis se determinará los siguientes aspectos:

1. Conocer las brechas existentes entre el desempeño actual y el desempeño requerido para cada grupo ocupacional definido, esto con el propósito de trabajar las áreas de mejora.
2. Determinar el nivel de promociones que se pudieran ofrecer dentro de la empresa, detectando a empleados con potencial de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.
3. Para futuros procesos de reclutamiento y selección, en el cual quedan definidos que tipos de habilidades son requeridas para cada grupo ocupacional.
4. Para determinar la desvinculación de aquellos empleados que estén por debajo de las expectativas requeridas por la empresa.

Todos estos aspectos definidos líneas arriba, son los lineamientos generales que la Alta Dirección debe considerar, a fin de lograr los objetivos y metas del negocio.

La estructura aprobada por la Alta Dirección consta de seis niveles

		Descripción	Nivel
<b>N I V E L E S</b>	<b>Alta Dirección:</b> Puestos de máxima responsabilidad.		<b>AD</b>
	<b>Ejecutivos:</b> Se refiere a todos los gerentes de la empresa.		<b>EJ</b>
	<b>Mandos Medios:</b> Funcionarios de nivel de jefe de departamento o supervisores de grupos de personal, generalmente reportan a un gerente.		<b>MM</b>
	<b>Profesionales y Técnicos:</b> Personas que desempeñan puestos profesionales y aquellos que desempeñan puestos técnico calificado.		<b>PT</b>
	<b>Empleados:</b> Personas que desempeñan funciones de ejecución o soporte administrativo en la empresa.		<b>E</b>
	<b>Operativos:</b> Personas que desempeñan funciones operativas o manuales.		<b>O</b>

Definido esto, la herramienta propuesta para la Evaluación del Desempeño, en adelante la herramienta, ha sido agrupada en tres niveles ocupacionales, cada nivel ocupacional comprende lo siguiente:

Nivel	Comprende
Ejecutivos	Alta Dirección, Gerentes y Mando Medios
Empleados	Profesionales, Técnicos y Empleados
Operativos	Auxiliares

El objetivo central de la herramienta es determinar las brechas que existen actualmente con los ocupantes de acuerdo al nivel ocupacional de cada puesto dentro de la organización. Lo que se está evaluando son las habilidades gerenciales y administrativas requeridas por la empresa para cada nivel ocupacional, además de contar con un formato que registre los incidentes críticos tanto positivos y negativos que se puedan presentar dentro del periodo a evaluar, consideramos que este último representa el núcleo de la herramienta, puesto que sobre esta base se analizarán las áreas de mejora y se establecerán los lineamientos del plan de desarrollo y capacitación.

### 3.10.1 Manual de la Evaluación del Desempeño

#### FINALIDAD

El propósito que se persigue con la aplicación de la Evaluación de Desempeño, será el de lograr dotar a la presente organización de una adecuada y justa ubicación del Empleado en la misma, dependiendo del grado de Habilidad, Responsabilidad y Esfuerzo que lo caracterice acorde a los **Requerimientos Mínimos** exigidos por el puesto de trabajo definidos por la descripción de funciones.

#### ALCANCE

El alcance del Plan de Evaluación de Desempeño de Desempeño está orientado específicamente a ser aplicado al personal perteneciente a la Planilla de Aerocondor, el mismo que se encuentra definido por:

- Grupo Ocupacional Ejecutivo;
- Grupo Ocupacional Empleados;
- Grupo Ocupacional Operativos.

#### OBJETIVOS

En el proceso de la Evaluación de Desempeño, se establecen los objetivos que la administración precisa, considerándolos como las ventajas que generan su implementación.

Dichos objetivos son:

- Determinar en qué medida las cualidades propias del Empleado se ajustan con respecto a los requerimientos Mínimos del Puesto. En el mediano plazo las mejoras obtenidas.
- Determinar las deficiencias operativas y/o administrativas; y así establecer un CUADRO DE NECESIDADES DE DESARROLLO DE PERSONAL, como resultado del Proceso de Evaluación y Calificación, obteniéndose un Cuadro de Necesidades de Capacitación, Entrenamiento, Especialización y Perfeccionamiento.



- Saber exactamente con que POTENCIAL HUMANO contamos, en toda la Empresa.
- Establecer un CUADRO DE MERITOS, que sirva de base para tener presente a los Empleados que se encuentra aptos para la promoción y/o ascenso (acorde a la política de Promoción y/o Ascenso, que defina la Alta Dirección), dado por el cumplimiento normal de sus funciones.
- Establecer un CUADRO DE PERSONAL EXCEDENTE. Del resultado de la aplicación del proceso de Evaluación y Calificación.
- Emplear los resultados para NIVELAR Salarial y/o Remunerativamente al personal que de acuerdo con el Plan Salarial diseñado, cumpla con poseer un buen rendimiento y/o calificativo de evaluación, respecto a los requerimientos mínimos del puesto.
- Sentar las bases para establecer un adecuado Programa de Evaluación del Desempeño en forma periódica. Y a partir del cual en términos generales, se logre analizar, criticar y orientar a los Empleados hacia una adecuada performance de su trabajo.

## METODOLOGÍA

- La Metodología a ser aplicada para desarrollar la Evaluación del Desempeño como producto de la propuesta de diseño de la herramienta, consiste en la aplicación de una técnica cualitativa y cuantitativa; la cual consiste en la selección de aquellas características personales relacionadas con el rendimiento en el trabajo, las mismas que varían de acuerdo a cada Grupo Ocupacional definido. Dichas características son los denominados FACTORES, el cual se denomina así a cada elemento que conforma la actuación de los Empleados en su puesto y que sirve como patrón de medida para la evaluación del desempeño; el mismo que a su vez se presenta en diversas intensidades, denominándose GRADOS.
- Los factores serán ponderados (valorados) acorde a un procedimiento establecido, mediante el cual se determine su valor; y el que a su vez, sirva de base para la determinación del valor de cada uno de los grados por factor, respectivamente.
- Así tenemos que dicha técnica base su aplicación en el desarrollo de dos partes, bien definidas:
- La primera consiste en la determinación de la calificación del personal de manera cuantitativa; esto mediante la apreciación que efectúa el evaluador y que luego es transformada mediante el procedimiento numérico en PUNTAJE, CALIFICACION Y GRADO DE INTENSIDAD DE LOS FACTORES.
- La segunda parte consiste en la determinación de la calificación del personal de manera cualitativa; esto mediante la apreciación que efectúa el evaluador durante el periodo de evaluación, tomando nota de los incidentes críticos tanto positivos como negativos que el evaluado hubiera tenido, para luego trasladarlo al formato de evaluación.
- De ambos tipos o criterios de evaluación se realiza un análisis preliminar comparativo por parte del Jefe inmediato del Evaluador, registrando aquellas incoherencias en que se hayan podido incurrir como producto del mal juicio emitido por el evaluador u observación del evaluado. Luego, es revisado de igual forma por el Gerente del Área, el que a su vez, emitida su observación lo eleva al Comité de Evaluación, con el objeto

que este delibere y apruebe cada evaluación que requiera de su intervención, junto con el encargado del estudio.

- Finalmente se aplicará un procedimiento de estandarización de calificaciones a partir de los resultados determinados por cada Grupo Ocupacional; con el fin de absorber cualquier tipo de sesgo obtenido sobre la medida de calificación impartida en forma grupal.

## PROCEDIMIENTO

La aplicación de la presente Evaluación de Desempeño, está orientado a ser aplicado en forma obligatoria a todos los Empleados de la Empresa de los diferentes Grupos Ocupacionales.

- Grupo Ocupacional Ejecutivos.
- Grupo Ocupacional Empleado.
- Grupo Ocupacional Operativo.

1. Cada miembro integrante del Comité Evaluador deberá de efectuar la PONDERACION de los **Factores** seleccionados por Grupo Ocupacional, que habrán de ser empleados por el sistema de evaluación propuesto. Dichos resultados a ser obtenidos, serán expuestos y ajustados de acuerdo a los requerimientos del estudio, en una reunión de *“Uniformización de Criterios”* celebrada en Comité.

2. Cada Gerente, en concordancia con el número de Empleados a su cargo, procederá a recepcionar y delegar los Formatos de Evaluación al Personal Evaluador, correspondiente de su área.

3. El Jefe Inmediato del Empleado será quien reciba y llene el Formato de Evaluación de una manera objetiva y justa acorde a la información vertida en el Manual de Funciones definido por el estudio, para lo cual deba seguir las instrucciones y recomendaciones expuestas en la CARTILLA DE INSTRUCCIONES del referido cuestionario.

4. Llenado el cuestionario lo firmará y citará al evaluado a una Entrevista, el cual debería de revisar (en presencia del evaluador) su evaluación y dar a conocer por escrito en el mismo formato su conformidad o disconformidad sobre los resultados. Debiendo firmar el Cuestionario en el lugar correspondiente, en señal de que el mismo ha sido observado, para luego devolverlo.

5. Una vez firmado por el Evaluado, será remitido al siguiente nivel jerárquico (Jefe Inmediato del Evaluador), el cual se encargará de verificar si la evaluación es correcta o no; dando a conocer su apreciación u observaciones al respecto, para lo cual se deba tomar en cuenta lo siguiente:

- De no estar conforme, coordinará con el Evaluador la justificación o corrección de la evaluación; para luego firmar y remitirlo al Consultor Externo...
- De estar de acuerdo, habrá que firmar y remitirlo el respectivo formato al Consultor Externo.
- El Dpto. de Recursos Humanos conjuntamente con el Consultor Externo **revisarán y analizarán** cada resultado de evaluación remitida por área, verificando se haya desarrollado adecuadamente la Hoja de Evaluación. Para lo cual se tomará en cuenta que:

De no estar adecuadamente desarrollado, se devolverá al área correspondiente con una "nota de observación" sobre el cual, deban tomar en cuenta para solucionar el problema.

De estar correctamente desarrollado, se dará el Vo.Bo. Y procesarán de acuerdo a la técnica definida, los resultados obtenidos en la primera parte, dando a conocer por trabajador el PUNTAJE y CALIFICACION, para luego devolverlos a la Jefatura de área, correspondiente.

El Consultor Externo devolverá todos los cuestionarios debidamente desarrollados al Jefe de Área.

El Jefe de Área revisará y dará a conocer su opinión correspondiente a cada evaluación, colocando su Visto Bueno en señal de conformidad, o dejándolo en blanco con el fin de tratarlo en reunión de comité.

El Consultor Externo, procederá a confeccionar los REGISTROS DE EVALUACIÓN PRELIMINAR (Antes de Reajustes), en el cual se resuma por área funcional la calificación y observaciones emitidas por trabajador.

El encargado del estudio en coordinación con la Gerencia General, Gerencia de Producción, Gerencia Recursos Humanos, preparará una agenda de trabajo de Comité por Área Funcional, con el fin de deliberar la situación funcional de cada trabajador.

El encargado del estudio elaborará el REGISTRO DE EVALUACIÓN DEFINITIVO (Después de Reajustes) a partir de los resultados obtenidos en las reuniones de comité, los cuales serán remitidos a cada Jefe de área de correspondencia.

### 3.10.2 Factores de Evaluación

Los Factores de Evaluación del Desempeño indicados en el formulario de evaluación, están relacionados con las funciones medulares de los empleados de los diferentes grupos ocupacionales existentes en la Empresa Aerocóndor.

$$\text{Razón} = \frac{\text{Ultimo Termino} - \text{Primer Termino}}{\text{Numero de Grados} - 1}$$

$$\text{Razón} = \frac{10 - 1}{5 - 1}$$

$$\text{Razón} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Razón} = 2.25$$

Los puntos directos de sus cinco grados serán:

Grados	Puntos Directos		Razón		Términos
A (Insatisfactorio)					1.00
B (Regular)	1.00	+	2.25	=	3.25
C (Bueno)	3.25	+	2.25	=	5.50
D (Muy Bueno)	5.50	+	2.25	=	7.75
E (Sobresaliente)	7.75	+	2.25	=	10.00

**Grupo Ocupacional Ejecutivos**

FACTORES	PESO	GRADOS				
		Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
		A	B	C	D	E
<b>Planeación y Organización</b>	<b>15</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		15.00	48.75	82.50	116.25	150.00
<b>Toma de Decisiones</b>	<b>20</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		20.00	65.00	110.00	155.00	200.00
<b>Liderazgo</b>	<b>30</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		30.00	97.50	165.00	232.50	300.00
<b>Servicio a Clientes</b>	<b>10</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		10.00	32.50	55.00	77.50	100.00
<b>Capacidad de Negociación</b>	<b>15</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		15.00	48.75	82.50	116.25	150.00
<b>Identificación y Compromiso</b>	<b>10</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		10.00	32.50	55.00	77.50	100.00

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>325.00</b>	<b>550.00</b>	<b>775.00</b>	<b>1,000.00</b>
--------------	------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------

**Grupo Ocupacional Empleados**

FACTORES	PESO	GRADOS				
		Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
		A	B	C	D	E
<b>Cantidad de Trabajo</b>	<b>10</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		10.00	32.50	55.00	77.50	100.00
<b>Responsabilidad</b>	<b>10</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		10.00	32.50	55.00	77.50	100.00
<b>Análisis y Solución de Problemas</b>	<b>25</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		25.00	81.25	137.50	193.75	250.00
<b>Calidad de Trabajo y Eficiencia</b>	<b>20</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		20.00	65.00	110.00	155.00	200.00
<b>Servicio a Clientes</b>	<b>20</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		20.00	65.00	110.00	155.00	200.00
<b>Integración y Participación</b>	<b>15</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		15.00	48.75	82.50	116.25	150.00

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>325.00</b>	<b>550.00</b>	<b>775.00</b>	<b>1,000.00</b>
--------------	------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------

**Grupo Ocupacional Operativos**

FACTORES	PESO	GRADOS				
		Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
		A	B	C	D	E

<b>Cantidad de Trabajo</b>	<b>20</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		20.00	65.00	110.00	155.00	200.00
<b>Responsabilidad</b>	<b>15</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		15.00	48.75	82.50	116.25	150.00
<b>Análisis y Solución de Problemas</b>	<b>10</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		10.00	32.50	55.00	77.50	100.00
<b>Calidad de Trabajo y Eficiencia</b>	<b>20</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		20.00	65.00	110.00	155.00	200.00
<b>Servicio a Clientes</b>	<b>20</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		20.00	65.00	110.00	155.00	200.00
<b>Integración y Participación</b>	<b>15</b>					
Puntos Directos		1	3.25	5.50	7.75	10.00
Puntos Ponderados		15.00	48.75	82.50	116.25	150.00

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>325.00</b>	<b>550.00</b>	<b>775.00</b>	<b>1,000.00</b>
--------------	------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------

**RANGOS DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO**

Clasificación	Intervalos	
	De	Hasta
<b>Insatisfactorio</b>		100
<b>Regular</b>	101	325
<b>Bueno</b>	326	550
<b>Muy Bueno</b>	551	775
<b>Sobresaliente</b>	776	1000



Con el fin de que el evaluador y el empleador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>CATEGORIA</b>
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	INSATISFACTORIO
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	SATISFACTORIO

\* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

\*\* Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperad



## MANUAL DE DEFINICION DE FACTORES EVALUACION DE DESEMPEÑO

El presente manual está compuesto por hojas de registro descriptivo de ponderación a los factores óptimos y el nivel de grado para los grupos ocupacionales de ejecutivos, empleados y operativos.

### GRUPO OCUPACIONAL: EJECUTIVOS

Este grupo ocupacional comprende a Gerentes, Jefes Supervisores que representan a la Dirección de la empresa.

Pasamos a describir los grados, la definición y la ponderación de los factores a evaluar.

#### 1) FACTOR: PLANEACION Y ORGANIZACION

##### FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EJECUTIVOS

<b>Nivel de Evaluación</b>	<b>: Ejecutivos</b>
<b>Factor</b>	<b>: Planeación y Organización</b>
<b>PESO</b>	<b>: 15 puntos</b>

##### DESCRIPCION

Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados.

GRADOS	DEFINICION	PONDERACIÓN
--------	------------	-------------

S	Excepcional capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área en relación a objetivos de la empresa.	150
M	Muy buena capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, orientación hacia objetivos. Empresariales.	116.25
B	Buena capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, orientándolas a los objetivos de la Empresa.	82.5
R	Tiene limitaciones p/programar y organizar las actividades de su área. Orientándolas a los objetivos de la Empresa.	48.75
I	Presenta mucha dificultad p/programar y organizar las	15

	actividades de su área en relación a objetivos de la Empresa.	
--	---	--

## 2) FACTOR: TOMA DE DECISIONES

---

### FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EJECUTIVOS

Nivel de Evaluación : Ejecutivos  
 Factor : Toma de Decisiones  
 PESO : 20 puntos

---

### DESCRIPCION

---

Este factor evalúa la capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo.

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Sus decisiones siempre son adecuadas y oportunas. Excelente criterio. Resuelve rápida y lógicamente los problemas	200
M	Con frecuencia toma de decisiones adecuadas y oportunas, logrando resolver problemas de trabajo. Posee mucho criterio.	155
B	Tiene capacidad para tomar decisiones correctas y oportunas. Tiene buen criterio	110
R	Algunas veces presenta dificultades p/tomar decisiones acertadas y oportunas. Escaso Criterio.	65
I	Demuestra inseguridad en la toma de Decisiones. No tiene criterio. Sus decisiones no son oportunas, ni acertadas.	20

### 3) FACTOR: LIDERAZGO

---

#### FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EJECUTIVOS

Nivel de Evaluación : Ejecutivos

Factor : Liderazgo

PESO : 30 puntos

---

#### DESCRIPCION

---

Este factor mide la capacidad para integrar, impulsar y dirigir el área, logrando participación de las personas y desarrollando sus capacidades.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Conduce excepcionalmente al personal de su área logrando su plena integración, desarrollo y participación	300
M	Conduce muy acertadamente al personal de su área. Integrándolo, se preocupa por el desarrollo del personal.	232.5
B	Posee capacidad para integrar y dirigir a su personal. Se preocupa por el desarrollo de su personal.	165
R	Tiene poca capacidad para integrar y dirigir al personal de su área. No se preocupa por el desarrollo de su personal	97.5
I	No demuestra capacidad para integrar y dirigir al personal de su área. No se preocupa por el desarrollo de su personal.	30

#### 4) FACTOR: SERVICIO AL CLIENTE

---

##### FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EJECUTIVOS

Nivel de Evaluación : Ejecutivos

Factor : Servicio al cliente

PESO : 10 puntos

---

##### DESCRIPCION

---

Este factor mide la actitud de ayudar y estar a la disposición de los clientes. Implica actuar en base a las necesidades de los demás

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
S	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener a clientes satisfechos dentro y fuera de la Empresa	100
M	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de Empresa	77.50
B	Presenta buena disposición para atender clientes. Algunas veces genera malestar en ellos.	55.00
R	Escasa habilidad de persuadir, obteniendo resultado favorables para la organización.	32.50
I	Carece de habilidad de persuadir. No obtiene resultados favorables para la organización.	10

## 5) FACTOR: CAPACIDAD DE NEGOCIACION

---

### FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EJECUTIVOS

Nivel de Evaluación : Ejecutivos

Factor : Capacidad de Negociación

PESO : 15 puntos

---

### DESCRIPCION

---

Este factor mide la capacidad para identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos para resultados satisfactorios de las partes involucradas.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Excepcional habilidad de persuadir, obteniendo resultados favorables para la organización.	150
M	Muy buena habilidad de persuadir, obteniendo resultados favorables para la organización.	116.25
B	Buena habilidad para persuadir, para obtener resultados favorables para la organización.	82.50
R	Escasa habilidad para persuadir , para obtener resultados favorables para la organización	48.75
I	Carece de habilidad de persuadir. No obtiene resultados favorables para la organización.	15

## 6) FACTOR: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

---

### FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EJECUTIVOS

Nivel de Evaluación

: Ejecutivos

Factor

: Identificación y Compromiso

PESO

: 10 puntos

---

### DESCRIPCION

---

Este factor mide la voluntad para asumir como propios la misión y valores de la empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

---

S	Excepcional identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	100
M	Muy buena identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	77.5
B	Buena identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	55
R	Escasa identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	32.5
I	Ninguna identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	10

## GRUPOS OCUPACIONAL: EMPLEADOS

Este grupo ocupacional comprende a Empleados es el personal administrativo que vienen a ser los profesionales y técnicos de la empresa que no tiene personal a cargo.

Pasamos a describir los grados, la definición y la ponderación de los factores a evaluar.

### 1) FACTOR: CANTIDAD DE TRABAJO

---

#### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Empleados

Factor : Cantidad de Trabajo

PESO : 10 puntos

---

#### DESCRIPCION

---

Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos	100
M	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos	77.5
B	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos	55
R	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	32.5
I	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	10



## 2) FACTOR: RESPONSABILIDAD

---

### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Empleados

Factor : Responsabilidad

PESO : 10 puntos

---

### DESCRIPCION

---

Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión.	100
M	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones	77.5
B	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones	55
R	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	32.5
I	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	10

### 3) FACTOR: ANÁLISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS

---

#### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Empleados

Factor : Análisis y Solución de Problemas

PESO : 25 puntos

---

#### DESCRIPCION

---

Efectividad en la identificación de causas que generan problemas. Implica el criterio para elegir soluciones adecuadas y oportunas. Se relaciona con la creatividad.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
S	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad	250
M	Frecuentemente prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Es muy creativo	193.75
B	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área. Es creativo	137.50
R	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a problemas. Muy pocas veces aporta ideas propias. Creatividad limitada	81.25
I	Nunca prevé ni detecta problemas, no aporta soluciones adecuadas y oportunas. No da ideas propias. Carece de creatividad	25

#### 4) FACTOR: CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA

---

##### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Empleados

Factor : Calidad de Trabajo y Eficiencia

PESO : 20 puntos

---

#### DESCRIPCION

---

Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo	200
M	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente presenta errores en su trabajo. Muy eficiente	155
B	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente	110
R	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia	65
I	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente	20

**5) FACTOR: SERVICIO A CLIENTES**

---

**MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

**Nivel de Evaluación** : Empleados

**Factor** : Servicio a Clientes

**PESO** : 20 puntos

---

**DESCRIPCION**

---

**Actitud de ayudar y estar a la disposición de los clientes. Implica actuar en base a las necesidades de los demás.**

---

<b>GRADOS</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>PONDERACION</b>
---------------	-------------------	--------------------

S	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	200
M	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	155
B	Presenta buena disposición para atender clientes. Algunas veces involuntariamente genera malestar en ellos	110
R	Tiene poca disposición para atender a los clientes. Con frecuencia genera malestar en ellos	65
I	No demuestra disposición para atender a los clientes, siempre genera malestar en ellos	20

**6) FACTOR: INTEGRACIÓN Y PARTICIPACION**

---

**MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Nivel de Evaluación : Empleados

Factor : Integración y Participación

PESO : 15 puntos

---

**DESCRIPCION**

---

Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
S	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera	150
M	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia	116.25
B	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Cooperar voluntariamente algunas veces	82.50
R	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera	48.75
I	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera	15

## GRUPO OCUPACIONAL: OPERATIVO

Este grupo ocupacional comprende al personal operativo de la empresa que no tiene personal a cargo.

Pasamos a describir los grados, la definición y la ponderación de los factores a evaluar.

### 1) FACTOR: CANTIDAD DE TRABAJO

---

#### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Operativo

Factor : Cantidad de Trabajo

PESO : 20 puntos

---

#### DESCRIPCION

---

Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos	200
M	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos	155
B	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos	110
R	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	65

I	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	20

## 2) FACTOR: RESPONSABILIDAD

### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Operativo

Factor : Responsabilidad

PESO : 15 puntos

### DESCRIPCION

Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión.	150
M	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones	116.25
B	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones	82.5
R	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	48.75
I	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	15

### 3) FACTOR: ANÁLISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS

---

#### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Operativo

Factor : Análisis y Solución de Problemas

PESO : 10 puntos

---

#### DESCRIPCION

---

Efectividad en la identificación de causas que generan problemas. Implica el criterio para elegir soluciones adecuadas y oportunas. Se relaciona con la creatividad.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad	100
M	Frecuentemente prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Es muy creativo	77.5
B	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área. Es creativo	55
R	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a problemas. Muy pocas veces aporta ideas propias. Creatividad limitada	32.5
I	Nunca prevé ni detecta problemas, no aporta soluciones adecuadas y oportunas. No da ideas propias. Carece de creatividad	10



#### 4) FACTOR: CALIDAD DE TRABAJO Y EFECIENCIA

---

##### MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Operativo

Factor : Calidad de Trabajo y Eficiencia

PESO : 20 puntos

---

##### DESCRIPCION

---

Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo	200
M	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente presenta errores en su trabajo. Muy eficiente	155
B	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente	110
R	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia	65
I	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente	20

5) FACTOR: SERVICIO A CLIENTES

---

**MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Nivel de Evaluación : Operativo

Factor : Servicio a Clientes

PESO : 20 puntos

---

**DESCRIPCION**

---

Actitud de ayudar y estar a la disposición de los clientes. Implica actuar en base a las necesidades de los demás.

---

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	200
M	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	155
B	Presenta buena disposición para atender clientes. Algunas veces involuntariamente genera malestar en ellos	110
R	Tiene poca disposición para atender a los clientes. Con frecuencia genera malestar en ellos	65
I	No demuestra disposición para atender a los clientes, siempre genera malestar en ellos	20

6) FACTOR: INTEGRACIÓN Y PARTICIPACION

---

MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de Evaluación : Operativo

Factor : Integración y Participación

PESO : 15 puntos

---

DESCRIPCION

---

Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros.

GRADOS	DEFINICION	PONDERACION
--------	------------	-------------

S	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera	150
M	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia	116.25
B	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Coopera voluntariamente algunas veces	82.50
R	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera	48.75
I	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera	15

---

CALIFICACIONES:

S = Sobresaliente M = Muy Bueno B = Bueno R = Regular I = Insatisfactorio

### 3.10.3 Formato de Evaluación de Desempeño



TRABAJADOR :	CODIGO :	SEMESTRE:
PUESTO :	AREA :	
EVALUADOR		
<b>FACTORES A EVALUAR</b>		
<b>PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>		
S	Excepcional capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, en relación a objetivos de la empresa	( )
M	Muy buena capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, orientación hacia objetivos. Empresariales	( )
B	Buena capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, orientándolas a los objetivos de la Empresa	( )
R	Tiene limitaciones p/programar y organizar las actividades de su área. Orientándolas a los objetivos de la Empresa	( )
I	Presenta mucha dificultad p/programar y organizar las actividades de su área en relación a objetivos de la Empresa	( )
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		
S	Sus decisiones siempre son adecuadas y oportunas. Excelente criterio. Resuelve rápida y lógicamente los problemas	( )
M	Con frecuencia toma de decisiones adecuadas y oportunas, logrando resolver problemas de trabajo. Posee mucho criterio.	( )
B	Tiene capacidad para tomar decisiones correctas y oportunas. Tiene buen criterio	( )
R	Algunas veces presenta dificultades p/tomar decisiones acertadas y oportunas. Escaso Criterio.	( )
I	Demuestra inseguridad en la toma de Decisiones. No tiene criterio. Sus decisiones no son oportunas, ni acertadas.	( )
<b>LIDERAZGO</b>		
S	Conduce excepcionalmente al personal de su área logrando su plena integración, desarrollo y participación	( )
M	Conduce muy acertadamente al personal de su área. Integrándolo, se preocupa por el desarrollo del personal.	( )
B	Posee capacidad para integrar y dirigir a su personal. Se preocupa por el desarrollo de su personal.	( )
R	Tiene poca capacidad para integrar y dirigir al personal de su área. No se preocupa por el desarrollo de su personal	( )
I	No demuestra capacidad para integrar y dirigir al personal de su área. No se preocupa por el desarrollo de su personal	( )
<b>SERVICIO A CLIENTES</b>		
S	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener a clientes satisfechos dentro y fuera de la Empresa	( )
M	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición. p/atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de Empresa	( )
B	Presenta buena disposición para atender clientes. Algunas veces genera malestar en ellos.	( )
R	Escasa habilidad de persuadir, obteniendo resultado favorables para la organización.	( )
I	Carece de habilidad de persuadir. No obtiene resultados favorables para la organización	( )
<b>CAPACIDAD DE NEGOCIACION</b>		
S	Excepcional habilidad de persuadir, obteniendo resultados favorables para la organización.	( )
M	Muy buena habilidad de persuadir, obteniendo resultados favorables para la organización.	( )
B	Buena habilidad para persuadir, para obtener resultados favorables para la organización	( )
R	Escasa habilidad para persuadir, para obtener resultados favorables para la organización	( )
I	Carece de habilidad de persuadir. no obtiene resultados favorables para la organización	( )
<b>IDENTIFICACION Y COMPROMISO</b>		
S	Excepcional identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	( )

M	Muy buena identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	( )
B	Buena identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	( )
R	Escasa identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	( )
I	Ninguna identificación con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos.	( )

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluador

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluado

\_\_\_\_\_  
Fecha

**Observaciones**

**Observaciones**

TRABAJADOR :	CODIGO :	SEMESTR E:
PUESTO :	AREA :	
EVALUADOR		
<b>FACTORES A EVALUAR</b>		
<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b>		
S	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos	( )
M	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos	( )
B	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos	( )
R	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	( )
I	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	( )
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
S	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión.	( )
M	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones	( )
B	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones	( )
R	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	( )
I	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	( )
<b>ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>		
S	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad	( )
M	Frecuentemente prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Es muy creativo	( )
B	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área. Es creativo	( )
R	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a problemas. Muy pocas veces aporta ideas propias. Creatividad limitada	( )
I	Nunca prevé ni detecta problemas, no aporta soluciones adecuadas y oportunas. No da ideas propias. Carece de creatividad	( )
<b>CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA</b>		
S	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo	( )
M	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente presenta errores en su trabajo. Muy eficiente	( )
B	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente	( )
R	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia	( )
I	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente	( )
<b>SERVICIO A CLIENTES</b>		
S	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	( )
M	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	( )
B	Presenta buena disposición para atender clientes. Algunas veces involuntariamente genera malestar en ellos	( )
R	Tiene poca disposición para atender a los clientes. Con frecuencia genera malestar en ellos	( )
I	No demuestra disposición para atender a los clientes, siempre genera malestar en ellos	( )
<b>INTEGRACIÓN Y PARTICIPACION</b>		
S	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera	( )
M	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia	( )
B	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Cooperar voluntariamente algunas veces	( )
R	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera	( )
I	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera	( )

\_\_\_\_\_  
**Firma Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

**Observaciones**

\_\_\_\_\_  
**Firma Evaluado**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

**Observaciones**

**GRUPO OCUPACIONAL: PERSONAL OPERATIVO**

TRABAJADOR :	CODIG O :	SEMEST RE
PUESTO :	AREA :	
EVALUADOR		
<b>FACTORES A EVALUAR</b>		
<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b>		
S	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos	( )
M	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos	( )
B	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos	( )
R	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	( )
I	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	( )
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
S	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión.	( )
M	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones	( )
B	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones	( )
R	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	( )
I	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	( )
<b>ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>		
S	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad	( )
M	Frecuentemente prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Es muy creativo	( )
B	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área. Es creativo	( )
R	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a problemas. Muy pocas veces aporta ideas propias. Creatividad limitada	( )
I	Nunca prevé ni detecta problemas, no aporta soluciones adecuadas y oportunas. No da ideas propias. Carece de creatividad	( )
<b>CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA</b>		
S	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo	( )
M	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente presenta errores en su trabajo. Muy eficiente	( )
B	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente	( )
R	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia	( )
I	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente	( )
<b>SERVICIO A CLIENTES</b>		
S	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	( )
M	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la empresa	( )
B	Presenta buena disposición para atender clientes. Algunas veces involuntariamente genera malestar en ellos	( )
R	Tiene poca disposición para atender a los clientes. Con frecuencia genera malestar en ellos	( )
I	No demuestra disposición para atender a los clientes, siempre genera malestar en ellos	( )
<b>INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN</b>		
S	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera	( )
M	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia	( )
B	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Cooperación voluntariamente	( )



	algunas veces	
R	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera	( )
I	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera	( )

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluador

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluado

\_\_\_\_\_  
Fecha

**Observaciones**

**Observaciones**

## HOJA DE INCIDENTES CRITICOS

(Ayuda de memoria para evaluar el desempeño)

Nombre del Trabajador \_\_\_\_\_

Periodo \_\_\_\_\_

Sección \_\_\_\_\_

FECHA	HECHOS	POSITIVO (+)	NEGATIVO (-)

-----  
Nombre del Jefe

-----  
Visto del Jefe Revisor

-----  
Firma del Jefe

**HOJA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**  
**(Calificación de Méritos)**

**CARTILLA DE INSTRUCCIONES PARA EVALUAR**

**EN QUE CONSISTE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL**

Consiste en valorar los Antecedentes, Actuación y Proyección del trabajador en la labor asignada, a través del desempeño y eficiencia alcanzados en un periodo de tiempo determinado "Se Valora a la Persona No al Puesto"

**OBJETIVOS DE LA EVALUACION**

Determinar la adecuada y justa ubicación del personal, acorde a los resultados definidos por el Estudio de Análisis, Evaluación y Categorización de Puestos; y a partir del cual generen de acuerdo a las necesidades Programas de: Capacitación y/o Entrenamiento, Registros de Categorización (Promoción, Transferencias, Relación, Etc.)

**PERIODO QUE COMPRENDE LA EVALUACION**

La presente, evaluación, considera además de su desempeño actual (06 últimos meses transcurridos a la fecha de inicio de la evaluación). Los Antecedentes y Proyección Laboral que posea el Trabajador, lo cual defina su afinidad al puesto asignado y Línea de Carrera Funcional de correspondencia, establecida en la Organización.

**DE LOS FORMATOS DE EVALUACION**

Se ha determinado dos formatos de Evaluación de Personal, los cuales son:

**1.1) PERSONAL DIRECCION:**

Comprende al personal perteneciente al 6.0 Profesional y Empleado, el que ejerce funciones de dirección en el Área de Operación y/o Administración; los cuales se encuentran identificados con las Clases de Puesto: Jefe Departamento y Asistente, respectivamente.

### **1.2) PERSONAL SUPERVISION:**

Comprende al personal perteneciente al Empleado que ejerce función Operativa y Administrativa; los cuales se identifican con las Clases de Puesto: Supervisor.

### **1.3) PERSONAL EJECUCION:**

Comprende al personal perteneciente al Obrero que ejerce funciones Operativas y/o Administrativas; los cuales se encuentran identificados con las Clases de Puesto: Empleados

### **DE LOS FACTORES DE EVALUACION**

La evaluación del desempeño del trabajador se efectuará a través de Factores de Evaluación, los cuales se definen y describen en los formatos correspondientes "Hoja de Evaluación Personal".

Se denomina FACTOR a cada elemento que conforma la actuación del trabajador en su puesto de trabajo y que sirve como patrón de medida para la evaluación del desempeño; y se denomina GRADO a las diversas intensidades con que se presenta cada factor.

El encargado del Estudio registrará en el formato de evaluación, los datos consignados del Trabajador en la PLANILLA REFERENCIAL (Registro de Asignación de Puestos).

### **EVALUADO**

Es todo Trabajador Cía., sujeto a la apreciación del desempeño en el desarrollo de su puesto.

### **LOS EVALUADORES**

Son aquellos trabajadores que desempeñan cargos Jefaturales y/o de Supervisión de Personal, los cuales tendrán la responsabilidad de evaluar a sus "Subordinados Inmediatos". El mismo se encargará de efectuar la ENTREVISTA (presentación de evaluación)

### **JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR**

Es el Superior inmediato del Evaluador, quien será responsable de observar y armonizar las evaluaciones efectuadas.

### **COMITÉ DE PERSONAL**

Es el Órgano que encuentra conformado por el Gerencia General, Gerencia Administrativa y Finanzas, Encargado de Recursos Humanos y Jefe del Área involucrada, quien será responsable entre otros, de garantizar la pulcritud y seriedad de los resultados que se deriven de la Evaluación.

## Manual de Evaluación de Desempeño

### INSTRUCCIONES

1. Considerar las siguientes definiciones para la presente evaluación de:  
**EVALUADO.-** Trabajador sujeto a valoración periódica del desempeño y méritos en el desarrollo de su puesto.  
**EVALUADOR.-** Es el supervisor directo y el jefe inmediato superior del supervisor que tiene la responsabilidad de evaluar a uno o más subordinados.  
**GRUPO OCUPACIONAL PROFESIONAL CON SUPERVISOR.-** Comprende aquellos puestos cuyas funciones se identifican con la conducción y ejecución de actividades de un Equipo o Grupo Funcional, que por las características y complejidad de las mismas, requieren necesariamente de un nivel de Formación Profesional.
2. La información consignada en la presente evaluación se efectuará a manuscrito y con bolígrafo. Evitar los borrones.
3. Llenar los datos del trabajador EVALUADO en el recuadro arriba indicado.
4. La evaluación deberá ser totalmente OBJETIVA. Calificándose todos los Factores.
5. Solo se evaluará al personal permanente que tenga más de 03 meses en el puesto.
6. Los EVALUADORES deberán tener como mínimo 03 meses en el puesto. Caso contrario ambos en coordinación realizarán la evaluación.
7. La EVALUACION se encuentra en el dorso de la HOJA, en la cual USTEDES podrán observar 06 Factores a evaluar con su respectiva descripción, y cada Factor cuenta con 05 alternativas de respuestas (GRADOS), con un paréntesis – ( ) – al lado derecho.
8. Los EVALUADORES deberán colocar un aspa en el paréntesis – (x) – del Grado que considere adecuado y en la columna que le corresponde evaluar.
9. Al término de la Evaluación, los EVALUADORES consignarán sus datos, firma y sello en los recuadros correspondientes de la Hoja de Evaluación y deberán remitirlas con un plazo máximo de 72 horas al Equipo de Desarrollo de Recursos Humanos.
10. A continuación el Supervisor o Jefe Directo desarrollará la encuesta adjunta y la firmará.

## CONCLUSIONES

- 1.- La situación actual y el alto nivel de competitividad entre las empresas, hace que se deba contar con la herramienta de gestión de evaluación de desempeño en Aerocondor, proponemos que la herramienta diseñada, se debe implementar en el área de Servicio de Atención al Cliente, como un programa piloto, con la finalidad de verificar la confiabilidad de la Evaluación de Desempeño propuesta.
- 2.- La descripción de puestos nos ha permitido determinar los factores de evaluación de desempeño, los mismos que no son estáticos, estos pueden modificarse de acuerdo al contexto que se presente y a los objetivos que la empresa pueda plantearse en el futuro.
- 3.- La evaluación de desempeño servirá para sentar las bases de las demás herramientas de gestión del factor humano que se deseen implementar, en el futuro inmediato, así misma la fase de capacitación de los evaluadores es vital, dado que la mejor herramienta que se pueda diseñar fracasará si no se entrena en su manejo.
- 4.- El método más adecuado elegido para evaluar el desempeño en Aerocondor es mixto, comprende escalas gráficas de factores discontinuos continuos e incidentes críticos, por ser de fácil aplicabilidad y porque permitirá resaltar los hechos positivos o negativos presentados en el periodo de evaluación registrados en formato de incidentes críticos al cual podrá recurrir el inmediato superior tantas veces sea necesario, para ser más objetiva su evaluación.
- 5.- La información resultante de la evaluación de desempeño, servirá para identificar con qué potencial humano se cuenta, las necesidades de desarrollo personal, la depuración de personal excedente o que no cumpla con las expectativas esperadas y encontrar personas clave para los objetivos de la organización.

- 6.- Sentar las bases para establecer un adecuado Programa de Evaluación del Desempeño en forma periódica. Y a partir del cual en términos generales, se logre analizar, criticar y orientar a los Empleados hacia una adecuada performance de su trabajo.
- 7.- El feedback, como ejercicio, es de mucha importancia en las reuniones cara a cara al comunicar los resultados de la evaluación, tiene importancia capital para guiar la mejora del personal evaluado.



## RECOMENDACIONES

1. Luego del análisis de la empresa, así como de su entorno, y, recopilando experiencias surgidas a través de la Evaluación del Desempeño, recomendamos su aplicabilidad. La herramienta propuesta por nuestro grupo de trabajo ha sido diseñada con la finalidad de obtener un inventario de habilidades de sus recursos humanos, esto, orientado a lo que la empresa requiere para el logro de sus objetivos, es decir conocer sus áreas de mejora, detectar empleados con potencial y en última instancia desvincular aquellos empleados que no estén con las expectativas que la empresa requiera.
2. Aprovechando la coyuntura por la cual atraviesa la empresa, es decir la apertura de la Alta Dirección a modificar su estilo de gestión, ampliar sus operaciones, así como de nutrirse de experiencias exitosas en el medio, la Evaluación de Desempeño como herramienta de gestión empresarial, se presenta como una alternativa viable de aplicar.
3. La sensibilización y la capacitación del equipo evaluador juega un papel importante en el éxito del proyecto, tratar estos dos tópicos es de vital importancia.
4. Enfatizar en el uso del formato de incidentes críticos a fin de ir moldeando de forma gradual la conducta deseada en los evaluados, asimismo, esta práctica permitirá facilitar la mejora de procesos.
5. La comunicación concisa, clara y transparente a todos los niveles organizacionales, juega un papel importante, en el sentido de que esta herramienta no es de propiedad y uso exclusivo del área de Recursos Humanos, sino que es una herramienta de gestión gerencial que permitirá detectar oportunidades de mejora a todo nivel de la organización.

El proceso de gestión del cambio debe ser liderado por la Alta Dirección de la empresa, esto con la finalidad de asegurar el involucramiento y participación de todos los empleados de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Dirección y Gestión de Recursos Humanos  
3ra. Edición  
Autor: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy
- Diccionario de la Real Academia Española, 2007
- Diccionario Clave, 2007
- Administración de Recursos Humanos  
5ta. Edición  
Autor: Idalberto Chiavenato
- Desempeño por Competencias Evaluación de 360°  
Buenos Aires, Julio del 2004  
Autor: Martha Alles
- Diseño y Administración del Sistema Salarial  
2da. Edición  
Autor: Santiago Segura Rodríguez  
Editorial Técnico Científica S.A.
- Administración de Recursos Humanos  
11va. Edición, México 1998  
Autor: Arthur Sherman, Goerge Bohlander y Scott Snell
- Manual de Administración de Sueldos y Salarios  
2da. Edición – Tomo II  
Autor: Milton L. Rock
- Administración de Recursos Humanos  
Capítulo 10 Evaluación del Desempeño del Empleado  
Pág. 294 al 302  
Autor: Decenzo – Robbins  
Edición 2005
- Gestión de Recursos Humanos  
Capítulo 11 Sistemas de Evaluación de Resultados

Pág. 302

Autor: Lloyd L. Byars y Leslie W, Rue

Edición 1997

- Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos

Hay Group

- ¿Evaluación de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas

Autor: Tom Coens Mary Jenkins